持续行动

从想到到做到

Think → → → Do

Scalers 著

洞察行动逻辑 提升认知格局

打破竞争壁垒 改变人生轨迹

自律即自由 告别低效人生

李尚龙 × 刘媛媛 × 成甲 × 刘轩 × 雷文涛 × 王潇 联袂推荐

中信出版集团

版权信息

书名:持续行动：从想到到做到

作者:Scalers

ISBN:9787521708110

中信出版集团制作发行

自序

我曾经是一个特别不能坚持的人。在我小时候，爸爸就教育我，做事不要“三分钟热度”。爸爸还送给我一本他读过的《青年知识手册》，扉页上是他手写的一句用来自勉的话：

“苟有恒，又何必三更眠五更起；最无益，莫过于一日曝十日寒。”

这是明朝学者胡居仁的自勉联。爸爸怕我看不懂，很认真地向我解释，告诉我做事情要持之以恒，不能三天打鱼两天晒网。不过那时我还在上小学，没太记住，不然我也不会在写自序时才想起来。现在回想一下，这应该是我最早接触的“持续行动”理念。

我一直认为，我们在个人成长方面要学习和践行的理念，是历经千年而保持稳定的。前人用“书山有路勤为径，学海无涯苦作舟”告诫我们求学治学要以勤为先，用“少壮不努力，老大徒伤悲”教导我们努力要趁早。这些绝不会因为我们进入了人工智能时代而改变。如果做事不勤快，年轻时不努力，那么不管在哪个时代，我们都很难有好的发展。

越是涉及成长的核心理念，越是历经时间的考验而留存下来。这并不像手机应用软件，若遇到版本更新，不升级还不让使用。老祖宗给我们留下的那些智慧，也许在今天有着不同的表达形式，但是核心内涵不会褪色。孔子说“学而不思则罔，思而不学则殆”，一句话就道破学习和行动的辩证关系。我在书中经常说“持续行动+刻意学习”，也只是在印证这个道理。在个人成长的道路上，我们不断发明新的表达方式，创造新名词，其实有时候只是在重新演绎前人的金玉良言。

既然如此，如果多研习前人传下来的经验，那么我们不就可以进步得更快吗？但是，结果并非如此。我们并不爱听这些“老掉牙的东西”，甚至斥之为“陈词滥调”。我们总想看到一些新鲜的、紧贴时代发展的学习方法论。我们经常认为，最新的才是最好的，于是总执着地寻找最新的认知、最新的成功案例。新花样层出不穷，又让我们因为忙于应对各种情况而身心俱疲。此外，出于叛逆心理，我们也不愿意承认自己在个人成长的道路上遇到的问题，前人遇到过并已经给出了解决方案。我们认为自己所处的时代不一样，所以我们对自己的关注远远大于对历史、对前人的关注。每一代人总会犯一些前人反复告诫我们要避免的错误，哪怕前人喊破嗓子，我们仍然“前仆后继”地往同一个坑里跳。

我坚决认为，在个人成长层面，“经典”的力量强大得远远超出我们的想象。千百年来，人类在发展，科技在进步，但是1000年在人类百万年的进化史中显得太短暂。我们顶着一颗拥有百万年进化史的大脑，在现代社会行走。这个时候，经典的东西反而更有优势。我们现在看到的前人作品，无不经历时间的筛选才留存下来。上溯100代人，如果你问我我的祖先是谁，生平如何，我可能答不上来。我的祖先很有可能在古代社会只是一个普通人，除了在家谱上有个名字，再也没有其他的记录，又或者他根本不识字。而在那个时代，能识文断字的读书人，才更有可能流传下来一些思想和文字。

如果能充分吸取前人的经验，那么我们可以做得更好一些。但是，当一个道理呈现在我们面前时，如果只是随便听听，随意看看，我们获得的一瞬间的启发很快就会被遗忘。如果不用实际行动去体悟，那么任何被动输入，都无法在我们的成长过程中起到实质的作用。

对于持续行动的理解和领悟，也同样如此。很小的时候，爸爸就和我说，做事情要持之以恒。我以为我知道了，却没做到。直到开始

持续行动，把一件事情坚持了足够长的时间，我才真正从内心意识到，持续有多么重要。于是，我决定写一本书来专门讨论持续行动这件事情。

可能你会想，不就是坚持吗？两个字的事情，有必要写一本书吗？如果你这样说，那么就进一步证实了我的观点：当看到一个道理时，我们会觉得它好简单，不过如此，但是回到生活中，我们却发现自己还是老样子，仍然没那么容易做好一件事。

常言道，不听老人言，吃亏在眼前。如果听了也不做，那么我们仍然要吃亏。既然如此，为什么不早点听，早点意识到问题，早点实践呢？我的成长经验告诉我，持续行动其实是一种帮助我们尽快上路的思考方式。看到一个道理时，即使我们觉得自己懂了，也不要着急下结论，先持续行动一阵子，看看结果如何。在我看来，持续行动可以减少我们面对前人教诲时的自大与傲慢。我们往往在做一件事的过程中才会慢慢发现，很多道理说得真对，比预想的要深刻许多——在持续行动中获得体会，可比被动输入的效果好多了。

我们要通过持续行动去体悟和学习，否则别人说得再多都是徒劳的。如果有了持续行动的能力，又能吸收别人提供的知识，那你就真的很厉害了。一旦掌握“吸星大法”，你的前途无可限量。

小时候我没有坚持完成过一件事情，爸爸给我的教诲，我也没入脑入心。过了十几年，在经历各种摸索和曲折，真正开始持续行动时，我才发现原来那句发人深省的话早就写在爸爸送我的那本书的扉页上了，只是我从没注意。而等我真正注意到的时候，十几年光阴已经流逝。我长大了，终于明白了，可爸爸也老了。

上个月爸爸搬家。他说：“你之前送给我的《刻意学习》找不到了，可能搬家搬丢了。你能不能再给我一本，我没事的时候看看。记得在扉页上写几个字。”我鼻子一酸。

在我小的时候，爸爸把自己读过的书送给我，扉页上写有他的自勉语。在我长大以后，爸爸要我在自己的第一本作品《刻意学习》上写几个字，然后送给他。于是我在扉页上工工整整地写下“持续行动，刻意学习”。这8个字，是我的自勉语。

爸爸曾经给了我一本《青年知识手册》，而我的这本《持续行动：从想到到做到》其实是一本持续行动者手册。两本手册，一前一后，在时空中相互呼应，既是传承，也是持续行动的一种体现。

我希望《持续行动：从想到到做到》里的文字，能对你有所启发和触动。我也希望这些文字能在时间岁月里留下印记。倘若在千百年后，这些文字还能被看到并被认可，那便说明我对这个世界做出了一些微小的贡献。

Scalers

《刻意学习》作者，持续行动者

2019年6月21日于北京

引言 持续行动是永恒话题

持续开始，持续放弃

“这一次，我又没有坚持下来。”这句话是我这几年在做“持续行动”的事业时最常听到的。

网络时代，资讯技术发达，信息过载。社交媒体上的发家故事铺满手机屏，朋友圈里到处是逆袭榜样：赚钱了，升职了，买房了，公司上市了……一个个光鲜的成功案例刺激着我们。我们在深有感触之余转发，在焦虑中下单，被“壮志未酬”的痛苦点燃决心，借着对未来的期盼种下憧憬。看看别人的成就，再看看自己的平凡生活，我们无限惆怅，正所谓“没有对比，就没有伤害”。夜深人静，我们开始反思人生：自己是不是也得做点啥?

我们在新手账本里写下梦想清单，买一套网络课程，办一张健身会员卡，付费加入学习群，报名参加一场考试……我们对自己说：“我要开始改变啦！”

最初几天是行动“蜜月期”，一切都是新的。要背的单词我们很快搞定，在写读书笔记时充满干劲，就算每天更新公众号文章也有说不完的话，锻炼时也充满了激情。白天工作再忙，也盼着下班后完成梦想清单，今日事今日毕。刚刚开始行动的人是最幸福的。那时的我们还在舒适区，还没遇到难以克服的困难，总是感觉良好，活在无限的希望中，心情愉悦。一个人偷着乐不够，还要发朋友圈，告诉全世界。

然而生活不是童话，成长进步绝非过家家。王子和公主过上幸福的生活之后，还有柴米油盐酱醋茶，还要交房租水电物业费。生活是故事的开始，故事是意外的集合。

想改变，没时间

对于一个追求上进的人来说，最大的痛苦莫过于想改变，却没时间。

自我实现是人类的高级需求。想改变的心，随时都能被触动。欲望总是那么容易膨胀，一个故事，一张照片，一段短视频，就能把我们“撩”得欲罢不能。但是，从某种意义上说，普通人的时间并不完全属于自己。我们小时候忙着上学做作业，长大了忙着上班，忙着照顾家庭，还要忙里偷闲玩手机。从早到晚，我们的时间被一件接一件的事情轮流接管。

忙碌会压抑一个人想改变的心。我们的念想只能暗暗出声，物欲横流的社会太吵闹，我们很难听得见。我们太擅长用忙碌麻痹自己，把虚假的充实当成奋斗的证明，用从众和跟风代替担当和责任。而我们的直觉又告诉自己，这样好像不对劲。

等到工作节奏稍微缓和，内心被压抑的声音又被释放出来了。当我们开始思考人生，憧憬未来，想向榜样看齐，下定决心努力奋斗，并不能说明我们变得积极向上了，可能只是正好工作不忙。当然，我们还是愿意相信自己是积极向上的，只是喜欢说自己没时间。

永远完不成的梦想清单

时代红利、行业风口、一夜暴富、月入十万、快速变现……这些高能(注)词汇，在社交媒体上“花枝招展”，撩动我们的欲望。你羡慕朋友圈里别人的生活吗？下午茶时间的精致甜点、说走就走的出国旅游、全国各地线下大型课程的学习照、一天读完一摞书晒出的读书心得，还有与成功人士的合影……你向往这些生活方式吗？于是，有人

跳出来说：“买课吧，为知识付费吧，开始终身学习吧。”在冲动的一瞬间，你跺脚咬牙，按下了支付密码的最后一位。

你告诉自己每天坚持做一件事，相信只要持续下去就会看到胜利的曙光。你把计划写在本子上，称其为“梦想清单”。在知识付费时代，你似乎花钱可以学到任何内容。在你的梦想清单上，不管是英语写作，还是财商情商，不管是个人气场和妆容，还是演讲或职场，每一条细分赛道上，都挤满了愿意和你分享一切经验的人生导师。

你如果不知道要学什么，那么还可以找人工智能“看面相”，帮你算算适合学什么。你要做的就是买课。一条课程链接内容图文并茂，配上音视频，仿佛就是你改变人生的秘密武器。在你付费后，还会有人把你拉到社群里，对你嘘寒问暖，让你感受网络大家庭的温暖，这就叫“产生联结”。你可能还会领到一些任务，被要求每天发朋友圈打卡。如果你坚持发朋友圈，带动你的好友一起加入，给老师招到了新学生，那么你还能获得现金奖励，这就叫“社交裂变”。有这么“好”的老师，有这么“好”的社群环境，你对自己说：“我太期待看到自己的改变了！”

新手往往运气较好，但是我们经常错误地把好运气当成硬实力。你现在想改变，花钱买课进社群，给自己安排额外的任务，想实现所谓的梦想，可能因为你正好不忙。但是，只要我们忙起来，那些雄心壮志统统被置诸脑后。而残酷的现实是，忙才是生活的常态，我们要赚钱，要养家糊口。

领导说：“今年行情不太好，年底冲业绩，大家辛苦一下，从今天开始一起996[注]。”你只好笑嘻嘻地表示全力支持，内心却翻江倒海，坚决反对。深夜，你拖着疲惫的身躯回到家，想到梦想清单上还有任务要完成。夜色下，“梦想”两个字特别刺眼。一瞬间的犹豫后，你对

自己说："今天太累，明早再说，我早点起来就行。"犹豫的闸门一旦打开，理由就会像洪水一样倾泻而出。

第二天，6个闹钟都没叫醒你。你踩点上班，心里还惦记着梦想清单。你撇撇嘴说："中午消灭欠下的任务。"然而，临近中午，会议迟迟没有结束。吃完午饭，你连饭盒还没来得及收拾，电话响起——你的好朋友失恋了！你花了一个小时安慰你的朋友，心里感慨交友不慎。

下午的工作开始了，你接到两项紧急工作，需要马上处理。终于手忙脚乱做完时，你抬头看到夕阳西下。夕阳的余晖穿过写字楼的玻璃，从窗帘的缝隙中，斜照在办公桌的"梦想清单"的"单"字上。可是你的任务一点也不"单"着，昨天欠的没有做，今天待完成的任务还在向你招手。你咬咬牙告诉自己："我可是有梦想的人，今天晚上回去就补上，做不到是小狗！"

熬到晚上9点，准备下班。正高兴时，10年未见的老同学突然打来电话，说他到了你的城市出差，想见你一面，叙叙旧，而你竟然立马答应了。你后悔地挤在地铁上，穿越大半个城市，见到了老同学。老同学现在混得还不错，从发福的肚子就能看出来。你们喝了点酒，畅聊了一个小时。最终看到你混得不如他，老同学"心满意足"地给你喊了一辆豪华车，要送你回家。

你感受到了他的这股得意劲，并不愿意乘坐。但是没办法，地铁停运了，况且你还没坐过豪华车。深夜，路宽车少，司机开得又快又稳，而窗外的夜色正浓。过了晚上12点就是新的一天，你的梦想清单上已经积压了三天未完成的任务。

"做不到就是小狗！""嗯，好吧，做一只快乐的小狗。"

每天都有意外情况发生，那清单上的梦想什么时候才能实现呢！

总有意外让行动无法持续

如果你在执行梦想清单时连续三天都宣告失败，那么你基本上处在放弃的边缘了。巨大的情绪波动，就像海浪拍打着海面上的一叶扁舟。无法承受的情绪波动是一个人选择放弃的重要原因。人们不愿意接受自己是一个说到做不到的言而无信者，于是想办法平衡自我认知。有人会直接停止行动，告诉自己不适合这样的梦想，下次重新开始；有人对未完成的任务视若无睹，告诉自己周末再补。

未婚人士尚有属于自己的周末，这是最佳的“还债”时间：推掉约会安排，把自己关在房间，打开梦想清单，从早到晚，一鼓作气，逐个“去库存”。不过，用一天时间补完五天欠下的任务，其难度不亚于周一到周五不吃饭，周末一次性补吃。而且，一旦“求完成”心切，人们在做事时必然心浮气躁。在成长的道路上，很多人都是自我欺骗的高手。

已婚人士就像是戴着镣铐跳舞了，并没有多少属于自己的时间，完成清单上的梦想简直就是奢望。成家立业后的成年人在职场中往往最脆弱，其收入来源单一，又害怕丢掉工作，既要关照另一半，又要辅导孩子写作业，还要照顾年迈的双亲，留给自己的时间很少。

我曾经接过一个关于时间管理的个人咨询案例。一名高校教师想把自己的时间安排得更妥当，腾出时间提升英语水平，专门来寻求我的建议。她在学校要给学生上课、搞科研，还要以院长身份处理行政事务，回家还要照顾孩子，每天都像拧紧了的发条。经过梳理后我发现，她每天能腾出来的不被打扰的时间只有40分钟，而且是在通勤的路上。利用40分钟的通勤时间提升英语水平，难度可想而知。

在日复一日疲于奔命的“充实”生活中，我们会渐渐忘掉梦想清单里的待办事项。行动“蜜月期”并未持续多久，记录了梦想清单的手账本依旧崭新，我们欠下的任务越积越多。改变自己的憧憬已经模糊，

成长的心田一片荒芜。我们收拾行李，匆忙离开度假的海滩。天还是那么蓝，平静的海面只有孤帆。阳光透过纱帘照到桌前的梦想清单，那里的世界一片安静，仿佛没有我们的存在。我们回到了生活的救火现场，只留下一声叹息："我这还不是没办法。"

生活中总有意外，每天都有特殊情况。"每天只要做一点，日积月累就很多"的想法，逐渐就被搁置到一边了。每天学英语、每天锻炼、每天读书、每天写文章、每天给孩子讲故事……那么多的想法，都从我们最开始的信心爆棚，变成了最后的不了了之。那么多的尝试，都无疾而终。从入门到放弃，很多人并没有持续很长的时间：有的人一两周缴械，有的人三五个月中断……

总有意外让行动无法持续，以至于我们甚至选择忘记自己曾经有过梦想。

无法突破的"循环怪圈"

每个人在收获成长、取得进步的时候，都会遇到"循环怪圈"：开始时兴奋热切，在中间阶段遇到突发情况手忙脚乱，在抵达终点前放弃；在经过一段时间的沉沦后，情绪平复，又会回到起点重新开始。

时间流逝，那些未能实现的愿望，在生活的枪林弹雨中暂时被遗忘在心灵的某个角落。等到繁忙的工作告一段落，我们心里又开始发痒：我要追求进步，我要寻找更好的自己，我要变得更强大，我要做更多的事情……每逢新年伊始或季度交替，这些想法最旺盛。

世间最痛苦的事情不是放弃，而是放弃过又想重新开始。我们会遗忘这些放弃的"前科"，对每一次新的开始，我们都充满憧憬和渴望，全然忘记"前世"放弃时的挣扎。

把时间线拉长，我们就会发现，虽然我们每时每刻都在努力，但是只是在原地画圈而已。每一次，我们都充满激情地开始，备感焦虑地应对，手忙脚乱地维持努力的状态，最后不了了之地结束。一个周期，又一个周期，我们持续开始、持续放弃，却完全没有注意到自己一直在一个“循环怪圈”中进行周期运动。时间流逝，我们年岁渐高，距离出发点却并没有多远。《你的同龄人，正在抛弃你》这篇话题文章曾经在网络疯传，这背后固然有强烈的情绪冲动，但是更多的还是“年纪增长却一无所成”的普遍焦虑。

出现这个现象的重要原因就在于，在过去很长的一段时间内，我们一直在“循环怪圈”内搞低水平重复建设，在“持续开始—持续放弃”中反复挣扎，没有占到时间的“便宜”，没有实现成长复利。时间的流逝非但没有让我们越活越开朗，反而让我们越活越困惑，越活越压抑。

越来越多的人意识到了“持续开始—持续放弃”的严重后果，便开始寻找破解方法。最近几年，关于个人成长的知识产品井喷式增长：有的讲时间管理，告诉你如何拥有高效率的人生；有的讲性格塑造，说要有好的性格才能有好的命运；有的讲人际关系，主张只有好的人际关系才能通往幸福；有的教你选择，声称只要选得好就没问题……知识付费时代的到来，个人IP（知识产权）的崛起，刺激了个人成长主题的内容，而牛人如雨后春笋般出现。于是你又焦虑了：为什么我就这样差呢?

我从2014年开始写作，用持续行动为自己的认知升级，并运营以“持续行动”为主题的社群。经历了5年的行业发展，我亲眼看到过个人的强势崛起与萎靡不振。我觉得，在个人成长的道路上始终有一个问题没有得到正面、直接的回应。这个问题概括如下：

教人如何成长的内容即使再好，如果一个人只看不做，只听不想，只输入不输出，那么他就无法脱离“持续开始—持续放弃”的循环

怪圈。我们买了那么多课，学了那么多理论知识，但是“听的时候万分投入，听完该放弃放弃，放弃后该痛苦痛苦，痛苦完下次行动时该兴奋又继续兴奋”的现象仍然非常普遍。

这种“持续开始—持续放弃”的反复过程就像诅咒一样，牢牢地把一些想改变的人困在平庸之井中。我们似乎只能不断从线上到线下，一次又一次地掏钱买课，几元钱一节的在线语音课买了一遍，几百元一期的在线训练营又买一遍，上万元的线下课再买一遍，还有价格更高的私人定制课程，砸钱把自己变成终身VIP（贵宾），变成超级用户。然而在交了大笔的学费以后，自己的困惑非但没减少，反而增加不少。我们一次又一次地追逐热点学习，随大流链接人脉，最后却没换来内心的踏实和喜悦。能花钱解决的问题都是小问题，可是，花钱购买课程无法让你突破“持续开始—持续放弃”的怪圈。

破解：从面对真相开始

在知识付费时代，很多人通过卖课已经实现了“人生逆袭”，无时无刻不在朋友圈里传播“如何月入十万”“靠副业赚钱”的方法秘籍。但是这些成功案例，有多少是由潮流兴起所致，又有多少是由个人内在成长触发，没有太多人真正关心和探讨过。我们似乎很在意分销一门课能赚多少钱，我们似乎很享受知识浪潮带给我们的资产增值与个人名誉，却很少关心我们的价值究竟会在什么地方体现出来。

如果价值无法通过课程传递，启发无法通过知识的“交付”获得，成长不能依托内容设计推动，而知识付费的从业者却在为如何让一门课卖成爆款而绞尽脑汁，那么即使业绩再繁荣，课卖得再好，知识付费也是无本之木，无法长久。如果你曾经买过“保证加薪，无效退款”“月入十万的小秘密”这些课程，那么现在再回头看，你会怎么评价

那个时候的自己呢？可能卖给你课程的公司都找不到了。买了一门课，你还会再买第二门吗？

越来越多的人认识到，买课只是一时冲动，而改变是持续行动的过程。一见钟情只是开始，长久厮守才能通往幸福。

为什么坚持那么难，以至于我们甚至会否认坚持做一件事情的重要性？

为什么做一件事情容易半途而废，以至于我们只好选择遗忘自己放弃过这件事情？

为什么事情做到一半就会中断，无法持续下去，以至于我们一直都在忙，却毫无积累？

怎样才能打破“循环怪圈”，真正突破成长的限制？

当一个问题长期、持续地困扰我们，却没有得到解决时，背后往往存在重大的认知盲点。这来自我们的认知障碍，比如错误地评判了某件事情的重要性，错误地估计了某件事情的影响力……当我们以为的和事情的真实情况出现重大的不一致时，我们往往根据自己以为的情况采取行动，而外界却以事情的真实情况为标准给我们反馈。这是我们经历磨难的开始。

回到“循环怪圈”，如果我们总在反复地持续开始、持续放弃，那么是否意味着这件事情的难度远远大于我们的设想。我们总想轻描淡写地开始，随随便便地搞定，然而“敌人”比我们强大很多。打没有准备的战争却毫不自知，是否这才是屡战屡败的重要原因？

我们要检查自己的认知，看看自己以为的情况是不是和真实的情况存在较大的出入。我们要面对真相，升级认知，让自己的理解和世界同步。

持续：比想象中更难

持续行动非常难却异常重要，其难度跨越了时间和空间的维度——在不同维度上，人类都要面对持续行动的问题，却未必都能做到持续行动。持续行动关乎个体能否长久做一件事，关乎家庭能否健康幸福，关乎事业能否不断发展，关乎一家企业能否在市场竞争中保持优势，关乎国家和民族能否在历史长河中保持活力……

我们在行动时往往会半途而废，因为我们并未真正从内心认识到“持续行动”这件事的强大力量。要获得强大的力量，必然要付出对等的努力，克服更大的困难。

持续行动的难度非常大，但我们对难度的认知应该来自内心深处，而非来自外界的说教和跟风附和，也不是来自“一看就懂”。在内心深处产生的认识根深蒂固，而来自外界的说教犹如安装的假肢，总是不真实。这两种对于持续行动的认知，看上去很像，但是完全不一样。我会在本书最后一章具体介绍持续行动到底难在何处。

从真实的世界，长出自己的想法

17世纪的法国哲学家帕斯卡尔在《思想录》中曾经说过：“人们通常对于自己发现的道理，比由别人发现的更加深信不疑。”充分认识一件事情的重要性，必须从感官层面出发，在大脑里扎根，就像树干发出新芽，是生命的勃发，是内在能量的爆发。

我们经常会用“地大物博、幅员辽阔”描述中国的地理特征，然而对这个概念却没有太多“感觉”。这就是因为“地大物博、幅员辽阔”的认知来自外界的灌输，只是因为重复的次数多而被印刻在你的脑子里，但是这并没有真正成为你认知体系的一部分，这就像塑料花一样没有生命。

当你真正有机会背起行囊，到祖国各地走一走，体验各地的风土人情时，你就会发现，原来那么多地方的那么多人，都说着中国话，在同一社会制度下却过着不同的生活。你的眼睛看到了极致的景色，你的耳朵听到了各式的方言，你的嘴巴品尝了酸甜苦辣的各种美食，你的双脚踏过不同的土地。你触摸了每个到过的城市，甚至经历了航班晚点之后在机场通宵的狼狈。忽然有一天，你的所见、所闻、所思、所想叠加在一起，通通涌上你的心头，你不由得感慨道："这个国家，真是大啊。"这个时候，"地大物博、幅员辽阔"对你而言就不是干瘪的8个汉字，因为你的认知来自深刻的亲身体验，是你投入了时间和精力换来的。这些经历就像种子一样在脑海里生根发芽，最终焕发生机。

2017年，在我的第一本作品《刻意学习》出版以后，我跑了国内11个城市举办线下课，与各地读者见面交流。在这个过程中，更多的人知道了我和我的书。除此之外，对我来说，当时最大的收获是，我深刻地体会到"地大物博、幅员辽阔"的含义。

对我们的成长进步起到重要作用的认知，也需要从头脑里"生长"出来。只有真正从头脑里生长出来的想法，才算是"自己的想法"，才能成为自己的"第一反应"，才能变成自己的"认知武装"，才能指导我们在这个变化的世界中更好地生活。就像武林高手一样，他们并不需要随时手握武器，即使面对突发情况，也能见招拆招，灵活应对。

你有哪些关于成长、关于自己的想法，是在真实世界生长出来的呢?

要自由生长，不要被动灌输

"生长出的想法"和知识服务商"灌输"的想法有本质的不同。

在知识付费时代，知识服务商想方设法地优化和更迭内容，企图通过更好的内容表现手法，让“罐装”的知识在你不费脑力的情况下被“接收入脑”。为了达到这个目的，复杂的原理往往要简化成一些案例和故事，深奥的概念必须以形象化的方式让受众吸收。为了在很短的时间内让读者留下印象，知识服务商必须有一些明确甚至出格的结论。在这种模式下你好像都不用怎么努力，只要随便听一听，甚至利用碎片时间浏览一下信息，就能搞懂天下所有道理，完美地升级认知。

这些内容到底能不能代表知识的真实面貌呢？能不能让我们在头脑中形成自己的想法呢？宣传册再美丽，上面都会有一行小字——“一切以实物为准”。人们都说某个景点风景怡人，而你看到的是人山人海；据说当地人热情好客，而你在打车时偏偏遇到司机宰客；旅游攻略推荐说当地菜品实惠，而结账时饭店却按“两”计价……

我们生活的世界错综复杂、立体多面，不仅有美好，还有丑陋。经常乘坐飞机出行的人，可能会遇到航班取消的情况。旅行就是在真实世界行走，穿越光明与黑暗，而意外的情况不可避免。如果我们对世界的认知被过度的修饰干扰，和真实情况存在很大的差异，那么按照错误的认知采取行动，只会碰得一鼻子灰。“持续开始—持续放弃”的循环怪圈，就是个人认知和真实情况不一致的一种表现。

生活给我们挫折，本质上是在给我们信号，要我们修正认知，与现实世界保持一致。只要生活没给我们“判极刑”，那就说明，只要调整好状态，我们还有机会扭转局势。从这个意义来看，我们要对过度精修的一切事物（既包括轻松搞定学习的课程，也包括社交媒体上浓眉大眼、光彩照人的小姐姐[注]）保持警惕。

当精修的事物带给我们愉悦的体验，听上去轻松有趣的知识让我们感觉大开眼界时，我们一定要留一个心眼问问自己：代价在哪里？

你要精装房还是要毛坯房

你认为人们在买房的时候是喜欢可以拎包入住的精装房，还是喜欢毛坯房呢?

精装房的全部装修工作已完成，很漂亮，置身其中，你立即会有种“这是我家”的感觉。一些精装修的房子表面光鲜，但是住一段时间后你可能发现不少问题：门掉漆，柜子有异味，墙皮脱落。路遥知马力，日久见人心，只要你住得时间长，就能知道你买的精装房的装修到底好不好。有些开发商会在装修的过程中偷工减料，按照每平方米6000元的装修标准报价，实际却按每平方米3000元的标准施工。一些精装房看上去很美很让买房者省心，却有可能金玉其外，败絮其中。而发现问题需要时间，这就是享受“精修”可能要付出的代价。

我们要在脑海里形成自己的想法，不能指望靠收集金句来解决问题——看到金句时感觉良好，一句“我懂了”便照单全收，却不考察这个想法的来龙去脉。精心炮制的“罐装”知识，有没有可能像偷工减料的精装房一样埋下隐患呢？如果采用劣质材料装修新房，那么新房释放出超标的甲醛等有害气体，会对居住者，尤其是小孩造成严重的伤害。如果你全然不知，便要默默承受痛苦。

精装过的观点，是否也存在类似的情况？我们容易被一些特别讨人喜欢的观点吸引。长期沉浸其中，我们有没有可能被严重误导，以至于无法认识真实的世界?

另外，我们现在经历的“持续开始—持续放弃”循环怪圈，遭遇的生活苦难，有没有可能来自一些精装过的观点的无意识影响？只不过长久置身其中，我们的嗅觉麻木了，全然没有发现，正所谓“如入鲍鱼之肆，久而不闻其臭”。带着这些有偏差的认知生活，自然也要承担后果了。

回到精装房与毛坯房的例子。目前市场上除了部分豪宅，绝大多数开发商交付的都是毛坯房，由业主自行装修。开发商这样做的好处一是细节可控，二是成本可控。买房者自己去建材市场购置原材料，自己找装修队施工，虽然可能买到价格偏高的装修材料，但是偷工减料的空间更小。

而这意味着，你买的房子要变成“施工现场”，但你能看到设计图纸变成现实的过程。你必须根据房子的户型和实际情况进行装修。经历漫长的装修过程后，你对每一个装修细节都如数家珍。

我们的大脑就像自己的房子。你是要可能偷工减料的精装房，还是要自己动手且严格把关的家？如果你想住得踏实一些，那就从施工现场开始。施工现场一点也不吸引人，但是你可以看到从毛坯房变成温馨的家的每一步的变化。

你想要一个自己的房子吗？你想要一个自己设计的大脑吗？

---

1. 高能，原指具有很高能量，引申到网络用词中，指用短小篇幅表现了极具冲击性的内容。——编者注
2. 996指早上9点到晚上9点，一周6天的上班制度。
3. 网络上对年轻女性的一种称呼。

这本书解决什么问题

为什么一件事情，别人可以持续做下去，我却不可以?

为什么我总是放弃做一件事情，哪怕我明明知道坚持很重要?

在这本书里，我将抛弃方法与技巧的堆砌，尝试用一种新的角度带大家重新认识我们遇到的问题。在遇到个人成长问题的时候，我们可不可以放弃通过求助外界的方式寻找答案，而采取向内寻找的方式获得重要的启发?

而做到这一点，就要求我们在自己的脑海里播下行动的种子，给予其适当的生长环境，让其生根发芽。我们应该让想法在自己的脑海里生长出来，而不是直接往自己的大脑里灌输想法。前者是活的灵魂，会让我们的认知更有生命力；而后者就像在地面上泼绿油漆，伪装成草坪，只是为了应付。

为了能让想法生长出来，我们要做的不是揠苗助长，不是在大脑里强行安插想法。你可以理解为，我们追求的是一种“顿悟”或者“开窍”的方式。而为了实现这个结果，我们要做好所有的准备工作，唯独不能代替大脑直接“顿悟”和“开窍”。

为了能让种子发芽，我们需要有适宜的土壤、空气、水分、光照，然后静候佳音。我们可以直接从种子里挑出芽吗?我们可以手动帮助细胞分裂吗?在大自然的生命演进过程中，我们目前没有能力按照自己的想法随随便便地按快进键。为了能让想法在我们的大脑中生长出来，我们需要做什么事情呢?

在这本书里，我会尝试给出我的解决方案。而这套方案的核心思路就是：我们来做一次认知的模拟，一次思考的实验。

我们就像一个游戏的玩家，现在玩的是持续力养成的游戏。如果我们要从零开始持续地做一件事情，那么在坚持了不同的时间长度时，分别会遇到什么样的问题？在每个关口，要注意什么问题？

把一件事情持续做1周，什么原因会让我们放弃？

把一件事情持续做3个月，我们要关注什么要点？

把一件事情持续做3年，我们会看到什么不同的风景？

把一件事情持续做30年，我们的人生会达到什么样的高度？

……

当你面对困难，深陷其中，百思不得其解时，你不妨扩大你的视野，看看更大的、更真实的世界。一件事情如果不能持续，就会失去与它有关的所有可能性，只留下昙花一现的回忆。而很多美好的事情，往往需要经过时间的淬炼和考验。你看到的越多，体会得越多，行动得越多，就像给自己的大脑准备好了适宜的土壤、空气、水分和光照，敬请期待种子在脑海中生根发芽吧！

你无法把一件事情坚持做1周？那我先带你看看，把一件事情持续做3年，会是什么样子。之后你会发现，把一件事情做1周的困难根本算不上什么。

你无法投入一件事情长达3个月？那我告诉你，如果一件事情要做30年，会遇到什么问题，然后你会意识到，3个月与30年相比，简直就是沧海一粟。

在面对成长的问题时，我们需要借用更大的格局来引领我们的思考与认知。而有了这些引导，你会发现，你的想法会慢慢地与以前不一样。当你发现你对原来的事情有了完全不一样的看法时，你会发现你所需要的改变，已经悄悄来到了你的身边。这些看法不是来自任何人的灌输，而是来自你的所见所闻、行动实践、复盘总结、所思所想。

在这本书里，我会沿着时间的维度，和大家进行一次认知升级探索。我会结合自己持续行动的经历与对持续行动的理解，梳理我的想法，整理我的思考结果。你会看到我的想法是如何生长出来的。如果你能跟上我的思路并采取行动，那么你也会在脑海里形成不同的新想法。而这些新的、浑然天成的想法，才是我们打开通往美好明天之门的钥匙。

这本书可以成为你的持续行动指南。当你从持续行动的一个阶段过渡到下一个阶段的时候，请记得把这本书打开——它就像一座城市的旅游攻略，会告诉你要注意什么问题，哪里有好吃的，哪里可以遇到有趣的人。

准备好了吗？持续力的认知升级之旅现在开始。

如何使用这本书

这本书可以作为持续行动者的行动指南，伴我们从想到到做到。我按照不同的持续行动时间长度——10天、100天、1000天和10000天，将本书划分成不同章节。每一章重点讨论我们在每个持续行动阶段可能会遇到的问题，以及相应的行动原则。

世界上只有两种人，持续行动的人和不持续行动的人。持续行动的人往往很相似，至少都是“持续”的；而不持续行动的人，却各有各的原因。在引言部分，我试图剥离千变万化的表象，找到共同的症结。针对每一个人在开始行动时面临的共性问题，我会给出解决思路：勇于面对真相，正确认识持续行动的难度，在头脑中形成自己的想法，再通过持续行动实现目标。

刚刚开始行动的时候，我们需要用一些最基本的理念武装自己。第一章“先行动，再思考”主要讨论的是从开始行动到持续行动10天左右的时候我们会遇到的问题。这一章重点帮助大家纠正“道理我都懂”的认知偏差，引入关于持续行动的一些基本原则，比如每天锁定1小时，坚持每天行动等。有了这些基本原则，我们很容易把一件事情持续做10天。

当我们已经能持续行动10天的时候，我们马上就面对持续行动100天的关口。持续行动10天只是尝鲜，而持续行动100天需要我们多花一些力气。第二章“如何快速进入一个新领域”谈论的是当我们持续做一件事情的时间达到100天量级的时候，我们会遇到的问题和需要注意的事项。在这个时候，如何解决兴趣消减的问题，如何看待自己已经取得的进步，如何正确认识时间管理，以及什么才是做正确的事情，等

等，都更加重要。这一章的要点可以陪伴你平稳度过持续行动的第一个100天。

当持续把一件事情做到100天时，我们马上就会思考持续行动1000天的问题。对于100天而言，1000天的规格扩大了10倍，但是我们要面对的问题却重要100倍以上。第三章“竞争壁垒是如何形成的”讨论的就是，如果我们能够用1000天（3年左右）的时间做一件事情，那么我们周围的环境会发生什么变化，我们自己会发生什么变化。在这个阶段，我们会开始思考：什么才是牢固的竞争壁垒？为什么会有一些现象让我们无法理解？我们的能力边界在哪里？我在这一章给出我的解析，相信可以帮你平稳度过持续行动的第一个1000天。

如果你能持续行动1000天，恭喜你，因为你在某个领域可能已经小有所成。这个时候，你可以放肆地展望一下未来10000天（也就是30年左右）的光景。30年可不是一段短暂的人生旅程，我目前也只度过了一个30年而已。第四章“保护大脑比保护钱包更重要”的一部分内容来自行动经验，另一部分内容来自认知层面的分析推理。我们在这个阶段面对的问题超越了前面几个阶段的总和，但是又并非完全与前几个阶段割裂。我们如果能持续30年做一件事情，那么可能会赚到很多钱，也可能获得足够高的声望。此时，财富、地位、荣誉等一切你曾经极度渴望的，已经尽在囊中。但是，我们要思考，在这些光鲜事物的背后，到底什么更重要，如何才能更持久地做一件事？我们也许会非常富有，但是我们更可能因为错误判断与信念偏差败掉全部家产，我们可能声名显赫，却因为过于自我膨胀，一着不慎，满盘皆输。10000天量级的持续行动，时间长、难度大，我们可能因此功成名就，却在下一代教育的问题上无力回天。在这一章中，我希望自己整理提炼的认知角度，能够帮助你平稳地度过持续行动的第一个10000天。

如果你在看到本书之前，读过我的第一部作品《刻意学习》，那么你应该会了解书中的“n阶持续行动”的认知框架。而本书就是这个认

知框架的实践。在本书中，我以自己有限的学识，竭尽全力，也只覆盖了1~4阶段持续行动的部分原则。对比一下两部作品，我们会发现，《刻意学习》提供了一个“行动系统+学习系统”的“双系统”思考框架，而“行动系统”的输出就是“持续行动”的能力。同理，“学习系统”的输出就是“刻意学习”的能力。

如果你是第一次看到这位名叫Scalers的作者的作品，并对“持续行动”这个话题感兴趣，那么我要感谢这段相识的缘分。我相信，不管你处在人生的哪个阶段，本书都可以给你一些不同的视角，甚至重要的启发。

仍在迷途的新人

如果你在生活中仍然处于迷茫与困顿中，做事时总是无法持续行动，情绪反复崩溃，那么这本书可以为你点亮一盏灯。点亮的方法就是我书里的各种小“手段”，而这些“手段”的最终目的是让你开始做事情。你可以从零开始，先小心谨慎地持续行动10天，感受一下自己的变化。如果一切正常，那就再持续行动100天；如果感觉不适应，那就再持续一个10天，巩固已有的成果。不要急，不要怕，迷途知返，也要继续前行。

为什么我相信这本书里的内容能让你做事情呢？因为我写的文字都是我的亲身经历。你走过的迷途，我曾走得更远。能点亮你的，也曾点燃过我。倘若你开始真正做事，与我产生强烈的共鸣，不是因为我说得有多正确，而是你和我同样发现了以前没有注意到的事实和真相。

一旦开始持续行动，你和我就都是持续行动者了。

已经起航的奋斗者

如果你已经在人生的奋斗旅程中拥有自己的目标，有一些想法，却感觉生活少一些色彩，活得仍然不够带劲，那么本书中1000天持续行动的部分，对你来说很有参考价值。

刚刚上初一、高一、大一的读者，如果执行好1000天持续行动计划，那么3年后就正好能摘取胜利的果实。考上好高中，进入好大学，找到好单位，这些结果都来自1000天前种下的“种子”和持续行动的“灌溉”。3年后，我们走上不同的人生道路，其实和3年前的认知、选择，以及1000天的持续行动密切相关。

你如果刚参加工作，不管工作是否忙碌，都要想想，1000天（3年左右）以后，你所处的行业会发生什么变化，你自己会有什么变化。如果你想在时间的流逝中，留下一些能复利、可回味的记忆，那1000天持续行动是你的不二选择。

我的第一个1000天持续行动结束后，有了第一部作品《刻意学习》；而在第二个1000天持续行动还没结束时，这本书就诞生了。这是曾经处于迷途深处的我，全然无法想象的结果。

不管你做什么，1000天总要过去的。持续行动1000天，我们不仅可以想到、做到，甚至可以做到想不到的。

业有所成的高手

如果你已经在自己工作的领域取得了不俗的成就，那么本书中关于10000天持续行动的内容，将会给你些许启发。我在本书中重点论述了什么样的需求更持久、如何自己复制自己、为什么要保护大脑等话题。我认为这些话题对于一位业有所成的高手而言，是至关重要的。

当我们一路成长，从新人变成高手时，我们会变得更加强大，也会承担更多的责任。而这意味着，我们如果犯下严重的错误，那么会付出更惨痛的代价。从这个角度来看，我们越有能力持续行动时，越要思考什么信念对我们来说最重要，以及我们应该树立什么样的价值观和坚守什么理念。

每个人的一生都会拥有数段10000天（30年左右）。第一段的时候我们正值大好年华，第二段的时候我们成熟老练，第三段的时候我们更看重平安健康。从30年的视角看自己、看家庭、看社会，能带给我们更多的生活智慧、更多的宁静与祥和。

最后，本书是我对自《刻意学习》出版以来的行动与思考的阶段性总结。在“*n*阶持续行动”的框架下，我对自己的所思所想做了梳理。持续行动是一个非常有意思的认知框架，而阅读本书的你也可以贡献你的认知力量，以及更多的思考与案例来完善这一认知框架。让我们一起持续行动、刻意学习、升级认知吧！



扫码关注公众号“持续力”，开启线上持续行动之旅。

第1章 先行动，再思考（10天）

道理我都懂，就是做不到

在生活中有一类人，既自大又谦虚。他们最爱说的话是“这个道理我懂”。他们经常“虚心”向别人求教，但是不管对方说什么，都会回答“这个道理我懂”，潜台词是“你能讲点新鲜的吗”。到头来，他们觉得自己什么道理都懂，却又困惑为什么自己做不到，不得不继续到处请教比他们厉害的人。

如果你和这样的朋友“小明”对话，画风会是这样的：

你：“刚才听你说了那么多，我认为你只是看上去知道得多，其实做的事情太少。人只有通过行动才能改变自己，行为能改变态度，不能眼高手低。”

小明：“哦，这个道理我懂，只有行动才能让我改变。但是我就是无法行动呀，我就是缺少一个好方法。”

你：“行动的关键在于开始做事。开始做事以后，你会发现方法并不是一成不变的。哪怕一开始方法不好，你也能边做边改进。而且做得越多，自己也越能发现新方法。”

小明：“这个道理我懂，方法可能不是最重要的，但是如果没有合适的方法，我怎么知道自己有没有走错方向？”

你：“开始做事情时，谁都无法保证方向是对的。如果你持续做事，在每次行动中总结经验，做出调整，你会慢慢找到正确的方向。”

小明：“道理我懂，方向总是在行动的过程中出现的。但是，如果没有正确的方向，那我岂不是要走很多弯路？我不想走弯路，我要过

高效率的人生。”

……

一场高质量的对话，就像一场精彩的乒乓球比赛。你把话题击过来，我接住然后击回去。你加急加转，我对攻反拉。一来一回，棋逢对手，节奏舒适。观看顶级选手之间的乒乓球赛，本身也是一场享受。而和小明对话，就比较费劲。小明打球从不用球拍，专用手抓乒乓球，抓完重新发球。你掏心掏肺，小明的第一反应永远都是“这个我懂”，然后把自己原有的观点强调一遍。这样的对话，每多经历一次，都是对双方友谊的伤害。

很多人吃饭要吃“手抓饭”，也有不少人打球时只会“手抓球”。更要命的是，一个人手抓球练得多，比拿球拍打还要顺手，就会认为自己打球很厉害。如果你在打乒乓球时，遇到了一个只会用手抓球的对手，你会怎么办?

不要笑，那个只会用手抓球的人，很可能就是我们自己。

因为不懂，所以过不好

如果你会打乒乓球，你就知道发球非常重要。球发得好，对手接不住，直接得分。要发好球，非常不容易，要下苦功夫。然而，再好的发球，对于只会用手抓球的小明来说，都是一样的，大手一伸，任何发过来的球都要在他的手里停止旋转。一次漂亮的发球，一场精彩的比赛，一轮深度的对话，完完全全地糟蹋在了一个“用手抓球”的人手里。真是暴殄天物！

如果真心想提高自己打球的水平，那你应该认真对待对方的每一次击球，用球拍接，别用手抓。如果你真心想获得一些启发，那么要

认真倾听朋友对你的肺腑之言，不要感觉是那么回事，就连忙说“这个道理我懂”。你习惯用手抓球，以为自己能接住一切发球，但是这种打法根本不入流，连比赛都参加不了。自以为懂了一切道理，但是生活却原地踏步，于是你纳闷起来：既然道理都懂，我为什么没改变，难道是懂得不够多？

网络上但凡有“道理我都懂，却过不好这一生”的话题讨论，总会引起大批人的共鸣。一群人凑在一起感慨：“对啊，你看我们既然知道这么多道理，怎样才能过好这一生呢？”于是开始研究有没有更多“过好一生”的道理，又到处求教了。

如果你最近几年都在思考“为什么道理我都懂，却过不好这一生”，尝试各种办法却无法得到满意的答案，那就说明，你离真实的世界有点远，没有问对问题，所以你的探索才陷入僵局。一群只会用手抓球的人，想组队参加奥运会拿冠军，怎样才能做到呢？生活常识告诉我们，这些手抓球队员，应该先学会用手抓球拍。

“为什么道理我都懂，却过不好这一生？”这句话的前提是“道理我都懂”。而这个所谓的前提会把我们带到何处呢？更多纠结迷茫，更多新问题，唯独没有解决原问题。如果一个问题让你百思不得其解，你越探索它越纠缠，你越努力它越复杂，那么你一定要停下脚步，看看前提有没有问题。

回到起点，答案很简单，核心并不在于“为什么过不好”，而在于并没有真正“懂”。“为什么道理我都懂，却过不好这一生”，因为道理没有懂。答案简单到令人难以置信。你一直假装懂，脱离实际，必然搞不出真名堂。当你把注意力从“过好这一生”转移到“懂”上，问题就能迎刃而解。道理我不懂，却过不好这一生，这是为什么？这就像问一个人“三天没吃东西，为什么肚子饿”一样，答案简单明了，连幼儿园的小孩都会告诉你：你不吃东西，不饿才怪了！你不懂道理，当然过不好这一生。

那要怎么办？既然不懂，那就去搞懂，问题不就解决了？

利用常识思考，让我们头脑清醒。而脱离常识，会蒙蔽双眼，导致我们迷失方向。过去我们在“道理我都懂”的错误前提下苦苦追寻答案，现在不如换个角度，升级认知，然后就会发现，原来方向搞错了。真实的情况是我们压根儿什么都不懂，却活在自以为什么都懂的幻觉里。预期和现实不一致，我们若以错误的认知指导行动，又不及时修正，那么就会出大问题。要么是一次失败的创业，要么是无法持续的婚姻，要么是身体健康出现问题，要么是投资出现巨额亏损、直接破产……

“道理我都懂，却过不好这一生？”别再这么问了，道理你并不懂。每一个喜欢说“道理我都懂”的人，都是富有的乞丐，每天拿着金碗讨饭。这个问题的答案就在我们忽略的设问前提里，就在我们讨饭的金碗中，就在我们得意扬扬地抓乒乓球的手里。

有些人并不拥有一件东西，但是他们以为自己拥有；有些人并不懂得一个道理，却以为自己懂了。他们的头脑在幻觉中，灵魂在空中楼阁里，身体却行走在真实的世界里，必然要承受无处不在的痛苦。

自以为懂的幻觉

为什么我们会把自己不懂的东西当作懂了的呢？

不懂装懂背后的动机是什么？

什么叫作“懂”呢？感觉懂了，是真的懂了吗？

回忆一下，上一次我们感觉自己“懂”了，大呼“醍醐灌顶”，是什么时候？

场景一：有个问题一直困扰你，而你百思不得其解。你查阅大量资料，将理论付诸实践，不断总结；你犯了很多错误，遇到很多问题，不停调整策略，却始终找不到问题的答案，内心备感痛苦。终于，你在某天睡前灵光一现，所有细节在脑海中连起来，形成完整的画面，而你才发现答案竟然如此明显。顿悟之后，你把所有逻辑理顺，代入到其他问题，也环环破解。你奋笔疾书，恨不得把这一切全记在纸上，抓住这美好的感觉。你突然有了很大信心，更有勇气面对未知，好像在海上看到日出，远方是无限光明和希望。回顾这一段经历，你在经历了几十个日夜甚至更长的时间之后，终于探求到问题的答案。现在你再回头看当初查阅的资料，就会发现，你现在对它的理解和你当初对它的理解，完全不一样。

场景二：你读了一本书，其作者是某领域专家。专家运用平实的语言和通俗的例子，告诉你某个领域的基本原理。书的内容非常浅显，你仅用一小时就看完了，跟着书里的案例走，逻辑也通顺。专家在书中告诉读者，要自己动手算一算、写一写，还给出了几道习题。但是你不想动、懒得写，就随便看了看。你觉得大概是这么一回事儿，应该不难，以为自己懂了，很兴奋。你画思维导图，挑出金句，写读书感悟，发到微博、微信朋友圈，与人分享；有人点赞、打赏，你更加高兴。你觉得自己懂了，感觉已经完成了一次刻意练习，认知有所提升，于是心满意足地继续看下一本书。你相信这样走下去，自己的人生一定会有大变化。

在这两个场景中，你认为哪一个更符合你的学习经历？你更喜欢什么样的学习体验？哪个场景更能提升学习效果？如果是你的孩子，你会希望孩子获得哪种学习体验？

每年我都会在自己的社群里组织读书活动。我做读书活动的最大特点在于，每期选择关于一个领域的几本经典书籍，与社群成员一起认真读完。一期积累一个领域的知识，只要坚持下去，成员们就可以

极大地拓宽认知边界。从2017年开始，我带着社群成员读完了《国富论》《战争论》《资本论》等很多人可能一辈子都不打算涉猎的作品，主动学习传播学、经济学、心理学、政治哲学、神经科学等方面的知识。

这些书我并没有提前读过，而是刻意要求自己，每天早上和大家一起读，吸收书上的内容，读完马上讲出自己的感悟，之后提出三五个问题，与大家共同探讨。通过这种“现学现卖”的方式，我训练了自己的信息处理能力与反应能力，社群成员也在阅读中观察到彼此应对困难的态度和行为，在实战中学习。这就是成长的“施工现场”，最真实的学习场景。

有一期关于“财报与财富”的主题读书活动，目的是让大家通过刻意学习，看懂上市公司的财务报表，培养基本的财务分析能力，继而形成良好的投资习惯。我选择了8本书作为这一期的主题阅读书目，其中前两本——《用生活常识就能看懂财务报表》《五大关键数字力》相对通俗易懂[注]。有些同学比较积极，在活动开始前，花一个晚上读完了两本，兴高采烈地告诉大家：这期书目的确不难读懂啊，我已经看完前两本了。

在读书活动正式开始后，我请大家根据我出的题目做回答，并在答题后写感受。这些题目涉及财务指标的计算、行业与公司的调研以及对投资决策的看法。有意思的事情来了，最初认为这些书很容易读的同学，其态度无一例外发生大反转：

“原来我以为财务报表真的很简单，没想到一动手计算，却发现大脑一片空白，其实自己并没有看懂。”

“看书学了一段时间后会产生自满的心态，觉得书看懂了，很有成就感，但拿到作业后立刻有打脸的痛感：离看懂还差得远呢。”

“我在一开始的时候认为这些书肯定比《资本论》简单，也没太上心，一做作业才发现自己原来都是读的‘假’书啊！”

“虽然一个晚上读完两本书，也觉得书中的内容并不难，可是做起题目来，一点也不轻松，太打脸了。”

“回答问题的时候，我发现根本不能直接从书上找到答案，必须把书全部认真再看几遍才行，原来自己之前压根儿没有抓到重点。”

一直以来，能接受我的文章风格的读者，一般具有较高的文化水平和较强的学习意愿。他们长期关注我的公众号，最终进入社群读书，在进取心方面已经是百里挑一。即便如此，当我们一起上了读书战场，面对同样的学习任务，回答同样的问题，用严格的要求检验学习成果的时候，我还是会发现很多人平时读书学习的功夫不到家。

我问了许多人——哪个场景对提升学习更有效，大部分人的回答都是“场景一”，他们认为学习重要的是经历艰难困苦后的顿悟。但是当我们开始一起学习，共同接受问题考查时，很多人嘴上说的是“场景一”，实际上却以“场景二”的方式学习。说一套，做一套，大致翻翻，随便看看，就以为懂了。不经历一下考验，大家都以为自己是学习高手；一上战场，全部原形毕露。

更有意思的是，很多人对我说，自己从来没有想到书竟然可以这样读，可以读到这个深度，也从来没有发现读书能让人印象如此深刻。这反而让我疑惑，难道学习不就是应该保持这样的强度与深度吗？看来很多社群成员并没有真正经历过长期艰苦的学习训练，也没有被人以严格的标准要求过。如果在学习上没有得到真刀真枪的历练，就会把场景二里随便看看就“好像懂了”的感觉，当成是场景一中“醍醐灌顶”的学习体验。

大家都在学习，一种人经历艰难困苦最后学懂了（场景一），一种人随便翻翻就感觉学懂了（场景二）。他们都以为自己学到了，都在某一瞬间“醍醐灌顶”，都感觉自己在进步，是终身学习者。但是事实上，二者之中必然有一种情况是幻觉，是假学习。那假学习的人知道自己在假学习吗？《西游记》里有一段“真假美猴王”的故事，两只猴子同时在唐僧面前喊师傅，被念紧箍咒时都会头疼，但是只有一只是真美猴王，另一只是假的。到底哪一只是假的呢？直至来到如来佛祖面前，两只猴子都还在申辩自己是真的美猴王。

在社群读书活动中，由于设置了考查问题，参与者在答题这一环节就能够第一时间发现“懂了”的幻觉，可以及时进行干预。在一系列有针对性的问题的密集拷问下，幻觉无处可逃，“懂”的错觉马上现出原形。但我们若在生活中出现了“懂”的幻觉，并且没有及时到位地校正，那我们很容易犯错误。尤其是当我们在职场上具有一定影响力的时候，周围的人都在说好话，会进一步加剧我们犯的错误。

生活有一定的容错能力，你做一两件傻事，也未必会立刻得到惩罚，可能也没有人说你不行，有时候甚至还有意想不到的正面反馈。我们葬送自己未来的时候，没有人为我们做出预警。生活是一张漫长的考卷，我们不停地写，却不能马上看到标准答案，也不知道错了没有，但是突然有一天，你发现涂错了答题卡，而马上就要交卷。

我们在生活中遇到的很多困难，其实都是这样慢慢积累出来的。最开始问题并不明显，我们虽然也来得及修正，但是常常忽略它们。直到问题变得严重，我们才注意到，已经错过最佳修正时间。每一个中年危机的背后，都曾有一个走错路的少年。时间的审判经常会迟到，但是不会缺席。

不要轻易说自己懂得一个道理，虽然道理中的每个字你都认识，但是加在一起代表的含义，可真大不一样。

别轻易说你都懂

懂一个道理，可以分为以下几个层次。

第一个层次，也是最基本的层次：道理通俗易懂，闻者会心一笑，蹦出两个字——“懂了”，就像打了一个饱嗝，但是速度有点快，还没消化呢。打饱嗝不能说明什么，喝汽水也打饱嗝。

第二个层次：道理即使听起来很押韵，听到的人也能自己想想，挑出一些问题，说出个一二三四。这就上了一个台阶。随便批评一个东西，其实不费劲，有很多万能句型可以用。但是，要说出个所以然没那么简单，就像欣赏一幅作品，如果没一点功底，就只能说“画得好，像真的一样”。

第三个层次：自己做了一些事情，在脑海里产生一些想法，再听到道理时，若有共鸣，则如久别相见，备感亲切，浑身上下一股暖流通过，突然感觉事情做得值当。当你发现自己领悟到的道理，别人早已总结好了，你非但不会觉得自己蠢，反而会有英雄惜英雄之感。

就算是一个简单的“懂”字，也有不同的深度。《道德经》有言：“上士闻道，勤而行之；中士闻道，若存若亡；下士闻道，大笑之。不笑不足以为道。”深度的区别在于我们花费了多少代价，去换来那个“懂”的感觉。轻松的懂，代价少，路径短，忘得快，有误差；花费大量时间和精力悟道，时间长，见效慢，印象深刻，可以内化成自身的本领。在外人看来，可能是同一个“懂”，但背后功力深浅，却有天壤之别。

我一直认为，道理不是白捡的就便宜，也不是一听就能懂的。为了懂得一个道理，我们往往要付出一定的代价。很多人不免觉得，懂一个道理需要什么代价，听到不就懂了？但是，听懂道理的字面意思，不代表你真的领悟了这个道理。

继续用生活常识来解释“懂”的问题。在现实生活中，我们的常识靠谱得可怕，毕竟连常识都没有的人，在漫长的生命进化过程中会被淘汰。你如果不怕高，有可能因为毫无底线地挑战高处，跌落而亡；你如果不怕火，可能玩火自焚。我们的基因里都嵌入了自然与社会的生存进化法则。在精神世界，情况恰恰相反。有时候，我们在精神世界似乎特别不靠谱，没心没肺、没章法，找不到自己，定不了边界，把别人的当成自己的，把自己的当成别人的。在现实世界，走错家门、进错小区并不常见，但是在精神世界，我们经常把车开到别人家的窗台上。

如果你想不明白一些问题，可以用类比的方法，看一看在生活中，常识是什么样子，就能获得一些意想不到的启发。这些年，有个常识让很多人备感痛苦，就是国内北上广深一线城市的房价很高，以至于从全国各地来到这些城市打拼的年轻人，很难按照自己的意愿在一线城市买房定居，毕竟买房的门槛极高。平时在网络上，讨论该不该穿秋裤、豆腐脑应该是甜还是咸的时候，总会有所谓的派系之争，但是一说房价高，这些人可以迅速达成共识。一线城市的房价高已经成为社会“常识”，甚至在很多人眼里，房价还要继续上涨。这里我们不讨论房价涨跌趋势。换个角度思考：为什么“房价高”是个普遍共识，你觉得背后的原因在哪里？先不要往下看，自己在心中想一个答案，再继续。

（象征性地空几行代表你在思考）

想好了吗？我不打算和你谈论人口、经济、土地、政策的问题。我只和你说常识：只要对比一下房价和个人收入，很多人就知道自己买不起房。正是因为知道自己买不起，才会反过来更加坚信房价高。你看，这个认知多么靠谱！当我们买不起房的时候，心里是非常有数的。当我们知道自己很穷的时候，一点幻想也没有。看看自己的钱包，查查银行卡上的余额，翻翻家里老底，盘算一下能借钱给自己买

房的亲戚有几个，现实就像一盆冷水一样泼到我们的心里。如果所有的积蓄加起来还不够一个厕所的价格，大多数人就会真切地感受到自己买不起房子。当一个人发现自己工作10年的积蓄都付不起首付时，他自然就得出房价很高的结论。

只要看看收入情况，很多人就不会在一线城市买房这件事上有幻觉，此时的认知特别靠谱。现实生活是常识特别管用的地方。没钱就是没钱，我们不会把别人的钱当成自己的钱。我们不会说“虽然我没钱，但是我看到股神巴菲特有钱，所以我就有钱”。我们都知道自己的钱和巴菲特的钱没有半毛钱关系，除非购买了伯克希尔·哈撒韦公司的股票。我们如果只有1万元的家底，就不会对着标价1000万元的房子说全款买下，然后跑去签购房合同。如果你敢这么做，再和蔼友善的房产经纪人也会秒变脸色，觉得你在戏弄他。

在真实的世界里，我们对自己的认知很清晰，尤其是关于收入。走进商场，看到标价上万元的包、几十万元的手表、上百万元的车，大部分人会说“我就随便看看”，而不是“这排柜子里的，一样拿10个”。漫步城市核心商务区，看到高楼林立，我们会说这里寸土寸金，而不是“我要把这条街全部买下来”。如果没钱，我们心里特别有数，不会随便说买得起。即使买得起，很多人也要装穷叫苦说买不起，毕竟“谦虚才是美德”。如果我们没有钱，装作有钱人买包、买楼、买公司，到签约付款环节就会马上暴露，严重的话还可能因为涉嫌诈骗，再吃一顿官司。

但是换成对道理的认知，我们会犯糊涂。道理是前人智慧的结晶，懂得了一个道理，就像买得起一栋楼。听到道理就说自己懂，无异于指着上海陆家嘴金融中心的高楼说，“这一片都是我的。”你听到的道理，是别人的道理。你看到的陆家嘴的楼，是别人家的楼。深刻的道理就像现实世界的资产，好房子不是轻易能买得起的。深刻的道

理也一样，大量实践和无数代价的累积，才凝结出一句朗朗上口的话，传承至今，没那么好懂。

倘若随便一听就觉得懂了，那么我们非常荒谬。别人口袋里掏出的钱，是别人赚到的。别人理解的道理，是在别人脑海里扎根的。我们要掌握生财之道和道理的本质，这样才能拥有属于自己的钱和道理。

世界运行的方式不是“所见即所得”。否则的话，世界上最有钱的人，应该是银行柜员，因为他们每天清点大量货币。如果我们的认知水平由听过的道理决定，那世界上最智慧的人，可能是新媒体编辑，因为他们每天要经手海量的鸡汤文章（包含了大量的“济世良言”和“深刻道理”）。

当你听到一个道理时，要想想，搞懂这个道理是不是有代价，就像房产都有标价，自己有没有资本去“懂”。我们不能天真地以为，知道了道理的字面意思，就理解了道理的本质。这和看到别人兜里的钱，就认为自己有钱，有什么区别?

如果通过类比建立了这个认知，我们就会发现，在这个世界上除了有买不起的房，还有弄不懂的道理，为此要下的功夫，有时候真是让人望而却步。这就是为什么会有“朝闻道，夕死可矣”的说法了。

作为普通人，倘若我们真心认为自己能力有限，无法花费大量时间和精力去弄懂一个道理，抱着随便听一听就感觉懂了的心态，坚守在前文提到的第一个“懂”的层次，也无可厚非。即使你根本买不起一栋楼，仍然可以晚上在街边看夜景，然后拍照、发图到微信朋友圈。正因为大多数人买不起，一些顶级的地方干脆被开发为旅游景点售卖观光门票。卖门票，也是知识付费这个行业正在做的事情。懂一个道理太贵了，知识付费也没办法让你懂得一切，但是至少可以卖给你一张“观光门票”。

只是在观光的时候我们应该知道，这个世界永远有更大的图景，山外有山，人外有人，买不起的楼背后仍然有主人，而不是在买完观光门票之后，问自己为什么没有拿到产权证。

既然知道自己只是一名参观“道理大厦”的游客，我们应该摆正心态。这样的话，至少我们在生活不顺心时，也很清楚问题在哪儿，知道这是自己选择的，而不是盲目地抱怨“道理我都懂，却过不好这一生”了。

毕竟，过好一生可不是一件容易的事情。

---

1. 如果想获取完整书单，可以在微信公众号“持续力”（ID：scalerstalk）后台回复“书单”。

持续行动，每天都有借口阻止你前行

半夜12点，我接到小明打来的电话，他语气局促：

“S老师，我要学习英语，想和你一起行动……”

以我对小明的了解，半夜下决心，“非奸即盗”。

“怎么啦？受到什么刺激了吗？记住，不管发生了什么，睡一觉就好了。年轻人不要老熬夜，早点休息。”

“不不不，我这次是认真的。”

“你上次来找我，也是很认真的。”

“自从你告诉我‘懂’分为不同的层次，我就没再说过‘道理我都懂了’。”

“看来有进步，这次你遇到了什么事情？”

“我今天和外国客户开会，其中有位漂亮的小姐姐，她的英文讲得特别好，还问我怎么连接公司的无线网络，但是我不知道怎么用英文表达。要是我英语很流利，就能和她谈笑风生了，说不定还能解决单身问题……”

我笑了：“你想多了吧。果然是‘鸡血’不如荷尔蒙啊。那这样，你明天睡醒之后再来找我，如果你到时候还想学英语，我们再聊。”

说完，我便挂了电话。

欲望是进步的动力，只是有些欲望来得快，去得也快——第二天一睁开眼，我们便忘得一干二净，这就是所谓的“晚上睡前千条路，早上起来走老路”。

受到刺激才行动，万一没有刺激呢

史蒂文·罗斯（Steven Ross）在《大脑的未来：神经科学的愿景与隐忧》一书中写道，响应环境刺激是最原始生命的求生方式，连细菌都会通过溶液里食物信号的浓度调整运动方向，最终向食物最多的源头逆势前进，这叫化学趋向性。我们也会根据环境刺激来行动，“受到刺激—开始行动”就是根植于我们心中的行为模式。

在酒店大厅里看到美丽的姑娘弹琴，想到小时候放弃的钢琴训练；

在商务谈判中被对方以语言优势施加压力，想到拿起又放下的英语学习；

竞争重要岗位却因在最终面试环节发挥不好而落败，想到曾经中断的演讲练习；

在高铁上偶遇学画画的帅哥，想到小时候自己深爱却没坚持学下去的绘画；

看到人工智能行业薪水高，想到自己曾经因为畏惧困难而放弃的计算机专业；

……

生活就像戏剧的一幕幕场景，串联起一个又一个故事。我们听到别人的故事，看到别人完成了我们未能实现的心愿，特别容易受刺

激。在《刻意学习》一书中，我提到一件对自己影响很大的事。在综艺节目《爸爸去哪儿》中，明星们住的房子宽敞明亮，而当时观看节目的我却坐在光线阴暗的出租屋内，透过屏幕欣赏别人的幸福生活。我深深地受到刺激，下定决心开启自己的持续行动之旅，改变现状。

生活就像小河流水，而刺激就是往河里投掷的石子。石子激起涟漪，涟漪散开后很快消失，水面又恢复平静。石子被流水冲走，零散地沉到河底。石子日积月累，堵塞河道，抬高水位，形成堰塞湖。水位的不断抬升，最终导致洪水倾泻而下。生活中遇到的事情，就是一个又一个刺激，有的很快被忘却，有的深埋在心中。刺激不断积累，小刺激攒成大刺激，直到某一天，突然某个关键刺激出现，将会唤醒我们所有沉睡的记忆——可能是一个重大的决定，可能是内心绝望的呼喊，可能是最后的奋力一搏，可能是逃命狂奔。那一瞬间，我们的渴望如此强烈，犹如窒息时渴求空气一般。

既然小刺激的积累最终可以产生如此强大的力量，那么是不是只要等待那个关键时刻出现就好了，剩下的改变就会顺理成章？我现在问自己，如果当时没有受到那个节目的刺激，我会开始持续行动改变生活吗？结论是，如果错过了那次机会，我并不知道下一次会是什么时候。

诚然，没有综艺节目的刺激可以有相亲节目的刺激，刺激不断积攒，终有一天，我们临门一脚，自此改变人生。但是我们并不知道临界点什么时候出现。我们甚至不应该这样期待：万一我们积攒了一辈子也没有积攒到关键刺激，怎么办？生命有限，时间不容荒废，等待一件遥遥无期的事情，犹如在黑夜行走，看不清前进的方向。我们不能做命运的奴隶，不能只依赖关键刺激才下决心，不能被外界支配行动方向。万一我们没有那么幸运，没有遇到改变一生的大转折、大事件、大刺激，那是不是就要像温水中的青蛙，放弃挣扎，不温不火地结束此生？

那时的我在一个闲暇的周末，在自己的小破屋中，百无聊赖地打开了视频节目，意外地获得了一些启发。这个关键刺激，指引我最终走上持续写作的道路。如果没有这些事情的影响，我现在变成什么样的人，简直不敢想象。进步是复利的，当我们通过行动取得成果时，成果会变成新的现状，我们需要再针对新的现状采取行动，继而产生新的成果……就像滚雪球，越滚越大。想到这里，我有点后怕。在平行世界里，也许我完全不会开始写作，这本书也根本不可能出版，世间却要多一个焦虑的身影。

我们不能光靠刺激做事，万一刺激迟迟没有到，而我们一直等待，就会延误战机，不仅浪费大好青春年华，更会错失为我们的成长提供助力的时代浪潮。与时代浪潮擦肩而过，我们原地踏步，无法成为人生主角，目睹别人的成长故事，只能给别人点赞，这样我们又要受刺激了。我们要么被别人刺激，要么活出自己的故事，刺激别人。这是成长的战场，没有可后退的中间地带。

生活中，每时每刻都有事情刺激我们的大脑，我们无处可逃。但是我们却能选择如何处理这些刺激，甚至赋予它们不同的意义，这是对我们生存智慧的考验，是挑战我们大脑和心智的游戏。虽然我们无法完全掌控、预测外界的事情，但我们不应该被外界的刺激束缚，任由外界影响自己的情绪状态。

然而，“受到刺激—开始行动”的行为模式已经深刻地印在我们的脑海里，以至于仅仅知晓“我们应该”和“我们不应该”，并不能让我们真正获得持续行动的力量。刺激会不停地出现，与其等待关键刺激主导我们的行动，不如主动地给自己制造刺激，把自己往理想的方向引导。

如果我们想开始行动，就不要等待大事发生时才让自己下定决心。如果我们想走出压抑纠结的状态，那么就不要指望通过冲动购物、暴饮暴食等行为来改变这种状态。这就意味着，我们必须从被动

接受刺激，变成主动给自己制造刺激，给自己讲故事，用自己制造的刺激代替外界环境的刺激。

选择什么样的刺激影响我们的行动，是每个人需要思考的问题。

若你能坚持放弃，就能坚持行动

写作初学者最喜欢问的问题是："我要怎么开始写作？"在写了一段时间后，他们经常问的是："我写的文章总会被人骂，怎么办？"

开始行动的时候，我们内心脆弱，在意别人的看法，一有风吹草动，就产生情绪波动，容易妥协和放弃。真正的持续行动者知道自己要什么，不管外界发生什么，都会为自己加持，保持前进的动力。面对同一件事情时，我们产生什么感受，取决于我们如何归因。

归因是个技术活

归因就是你认为这件事情对你的意义是什么。你给小明发消息，小明一直没回复，你如何归因将决定你的情绪。如果你想的是"也许小明正忙，没看到"，你就会对自己说"那我再等等，不着急"，也不太可能生气。如果你想的是"小明这个人怎么这样啊，态度差，人品不好"，那么你可能会因为感受到被别人拒绝而生气。如果在这个时候你又看到小明还在微信朋友圈发了一条消息，就是没回复你，那你又怎么归因呢？你可以认为小明故意无视你，也可以认为小明的确没有看到，或者出于某种原因没有来得及回复。

不同的归因方式，本质上是不同的看问题的角度。我们可以把事情归因到人的内在特质，比如小明就是这样一个人，也可以归因到外部情境，比如小明可能遇到了一些突发的事情；可以归因到个例，比如小明这样做不代表所有人都会这样，也可以归因到全体，比如男人都这样。

在面对外界刺激时，我们管理好归因方式，就拥有了科学合理地解释事情的能力，这也是我们和其他动物的本质区别之一。只要能主动发现看问题的不同角度，我们就可以给事情赋予不同的意义。这样一来，情绪就不会被外界随意掌控了。乍一看，这似乎和阿Q精神胜利法很像，但是如果我们对一件事情的归因能让行动持续，让心态稳定平和，让自己在面对挫折与成就时都可以处之泰然，那么这便是最好的生活状态了。

听说有人说你坏话

假如你认真写文章、分享看法，不哗众取宠，却遭遇攻击谩骂，怎么办？虽说情形严重的攻击谩骂，可诉诸法律手段解决，但蚊子飞来飞去，你也不可能用大炮打，把这些当成不同的声音好了。面对不同的主张或看法，尤其是偏见时，我们会有辩解的冲动。人喜欢正面鼓励的好话，不喜欢负面消极的评价。有人用偏见对待我们，会激发我们的战斗欲。如果按照本能的指引，与对方针锋相对，反而会激发对方更多地投入其中。表面上，我们是在捍卫自己，但是实际上，我们的行为已经由别人决定，处于失守状态。

换一个角度看，事情就有趣很多。每个人的时间和精力都是有限的，每做一件事，就意味着消耗掉一部分的生命力。时间就是我们的财产，花时间做事，就是用钱投票。钱花在哪里，说明价值就在哪里。在网络上遭受非议或攻击时，你不用害怕，有人愿意为你消耗自己的生命，这简直是真爱的体现。如果遇到有人花钱买网络水军[注]对你实施网络暴力，那更说明你已经重要到让对方不惜重金加杠杆了。

如果你被他人的评论带动，失去控制、奋起反击，那么这是受制于人的表现。有人在你文章下方的评论区留言，就像把球击给了你，主动权在你手中，你可以选择是否回应。你的回应不应该由荷尔蒙驱动，在动手前至少要过脑子，想想对方是否值得你这样做。

不过，持续行动是一件非常难的事情。当你遇到攻击的时候，要知道这些攻击不会长久。持续行动者的优势是持续能力，不应畏惧转瞬即逝的事情。对于转瞬即逝的事情而言，时间就是它们的克星。哪怕你不做任何回应，时间一长，那些攻击自然就消失了。假如有人三番五次、连篇累牍地对你进行攻击呢？坚持做一件事情是很难的，如果有人能做到坚持攻击你不放弃，他就变成了持续行动者。如果你本身也是持续行动者，那么你们属于同一种人，你们都在做着“持续行动”的事情，既然是自己人，那一切都好说。

嘿，兄弟！听说你在攻击我，我需要做些什么配合你的工作吗？同样都是做事情，为什么你能坚持这么久，是怎么做到的？我坚持写作，你坚持抹黑我，可以跟我分享一下持续行动的经验吗？别说坚持写作了，有的人连坚持看我的文章都做不到，能坚持“黑”我，真是太难能可贵啦。

其实，我们不用害怕网络攻击。首先，这些攻击大多不会持久。如果你哪天真正遇到持续的攻击，那么你一定要认识那个人。这个世界上的持续行动者并没有那么多，棋逢对手时要好好珍惜。其次，我们永远是自己世界的主导者。不管我们做什么，总会有人不喜欢我们。既然如此，你能做的就是自己先喜欢自己，自己捍卫自己，这样，在这个世界上，就会多一个喜欢你的人。

当真正面对这些问题的时候，我们面临的考验其实比想象的还要大。只是大部分人并不会受到外界的关注，所以没有机会感受到这种考验。你可以想想，网络上为什么没有人骂你？因为没什么人知道你。倘若真的遇到外界的刺激，身体的本能会告诉我们：“攻击来了！做好战斗准备！”网络的评论往往不会直接带来身体的伤害，但是我们的大脑还是保存了原始的求生本能，而本能反应可能让我们感受到精神伤害。不过，我们如果能在认知上做到免疫，就可以把这些伤害降到最低。

给本能做次升级

成长让我们在本能之上加一层新反应，代替原有反应，给本能做了一次升级。新反应经由理智训练得到，更符合我们当下的生存环境，更有价值。但是，“修改”大脑回路的难度非常大，我们总是会放弃，然后回到原有的轨道上。放弃后发现情况不对，又重新开始“修改”大脑回路，从而陷入反反复复的拉锯战。

这个过程给我们启发。我们总想持续地做一些事情，却总半途而废，这真是让人难以接受。但是换一个角度，我们就会发现，虽然事情会中断，但是放弃这一举动却是持续的。如果你认为自己做任何事情都半途而废，那么请不要忘记，你在半途而废方面是持续的。

所以我们并不是一无是处，至少我们对“半途而废”从来都不半途而废，至少我们对“放弃”从来没有放弃过，至少我们对“中断”从来没有中断过。黑夜黑透了，星星便有了光芒。

你看，我们本身就具有持续行动的基因。这些坚持的行为一直持续存在，只是我们一直没有发现和利用它们。能不能变废为宝呢？有没有可能把这些反复放弃的经验利用起来，从中提取充满智慧的点子，改善我们的行动呢？

人类最早发现火的时候，充满恐惧，甚至把火奉为神灵。最终人类驾驭了火，取暖、烹饪、驱赶凶猛的动物。即使现在火灾依然会造成生命伤害，但是当我们学会了如何使用火，就能与火和平共处，点燃文明之光。用电和用火是同样的道理，我们日常生活都要使用电器，但我们却无法看到电的样子。触电会造成人身伤亡，但是通过合理安全的设计，建立电网，采用绝缘措施，我们用电造福了自己。

我们在成长过程中遇到困难，就像人类在进化过程中遇到火与电。人类为了进化，适应了亿万年前的生存环境，克服了对火的恐

惧，转为己用；掌握了电的原理，带给自己光明。到了今天，仍然有一些捉摸不透的事像曾经的火与电一样，影响我们的情绪，让我们忍受成长的痛苦。如果要改变，却不能持续行动，那么未来将无处安放。我们应该学习人类改造火与电的思路，为自己的成长和进步提供动力。

怎样让火与电变得乖巧不失控？这是需要我们努力破解的，是关乎我们成长的技术攻关。我们需要了解客观规律，从中获得持续稳定的能量。就像第一次工业革命时期，蒸汽机的出现，为工业化大生产与资本主义的发展提供稳定的动力。每个人都应该在自己的成长路上找到利用原始能量的方式，谁先掌握了先进的技术，获得持续稳定的动力，谁就能在成长进化的过程中获得更大的竞争优势。

你可能会问我怎样才能快速获得破解能力，有没有什么诀窍？问这个问题其实和问我怎么才能迅速地在北京二环边上买房是一个道理。不是听到一个道理，感觉自己懂了，人就会马上发生变化。从原始、不稳定的能量，到稳定、可靠的动力，是一场技术的升级。而技术的发展，也需要以年为单位的演进时间。同样地，从受制于情绪波动到良好的状态管理，需要我们升级认知，依靠持续行动去体会、去发现、去感知方向在哪里，这也不可能是在短期内见效的事情。这是我们一生的课程。

不过我确信的一点是，既然我们能持续放弃，就一定能持续行动。就凭这条信念，我们便足以穿越持续行动的牛熊周期[注]。

从每天锁定一小时开始

当我们开始行动的时候，最大的困难并非来自所做的事情，而是环境的干扰：下班太晚，通勤时间太长，心情不好，状态不佳，身体不适，朋友聚会，考试迫近，网上购物停不下来……

每天都在发生不同的事情，产生的干扰也不重样，都是“特殊情况”。遇到特殊情况时，很多人的第一反应是，今天情况特殊，没有时间，计划和行动暂停一天。无奈命运弄人，每天总会有一些特殊情况冒出来，成为不做事的理由。于是我们无法持续行动，节节败退。

每个人的时间都是不够的

大多数成年人走上社会，就失去了投入大块时间学习的基本条件。而真正有大块时间学习的学生，往往不会珍惜青春年华，在读书期间也没做出特别大的成绩，毕业以后才捶胸顿足、追悔莫及。随着年龄的增长，我们能够感觉到时间过得越来越快。

我们的时间永远都是不够用的，在这一点上人人平等，所以不要指望“等我有时间就……”。在影视剧中，当出现“等战争结束，我就回来娶你”“做完这一单，我们就远走高飞”这些台词的时候，我们就知道主角立了一个死亡标杆，现在大家俗称立Flag(注)。

我们也不要指望“辞职后”“退休后”自己能腾出时间专门做一些事情，这是不现实的。有很多人选择辞职考研，认为这样做的成功率高，其实未必。当你有工作的时候，会认为自己最缺的就是时间。但是当你真正什么工作都不做，有了大把时间专门做一件事的时候，你会发现总有杂事填充原来各项工作所占据的位置，分解你的大块时间。

先从一小时开始攒起

人们对自己未来的情绪和状态往往判断不准，经常会高估自己。很多大一学生放寒假回家时，会塞满一箱书，指望自己回家之后读完，最后发现一本都没翻开。我曾经也干过这样的蠢事，所以我现在直接把父母接到北京过年。

如果你想持续做一件事，先不要有太多宏大的设想，因为你的判断很可能不准。先从每天锁定一小时开始比较靠谱。即使再忙的人，每天也是能腾出一小时做事情的，我从来不相信有人连这一点都做不到。只要确保在这一小时之内，没有人打扰你就可以。一个人独处，做应该做的事情，这是改变的开始。

最简单的腾出一小时的办法就是把使用手机的时间砍掉。一般来说，直接砍掉手机使用时间的难度很大。如果你强制自己不玩手机，那你会开始玩其他电子产品，比如iPad（苹果平板电脑）。所以我们要找到一个可以替代玩电子产品的好习惯，投入其中，从而挤占原有的坏习惯的时间。戒除过度使用手机的习惯，就像恋人分手，一时间一定会引发情绪的山呼海啸。而这种用“新欢”代替“旧爱”的做法可以很好地平复情绪波动。

最有效的方案其实是采用“掐头去尾”的方法——从一天的活动时间中攒出一小时。

要么早起，比以前提前一小时起床。这样趁着家人还在休息，你能做点事情。

要么晚睡，比以前睡得更晚，这样你可以在夜深人静的时候，获得片刻安宁，继续做事。

如果一个城市要发展，是先拆旧城区还是直接规划新城区？目前国内的操作经验是，找个空地规划出一片新区，把政府、医院、学校先搬过去，然后招商入驻，再开发住宅带动人流聚集。渐渐地，新城区人气渐涨，旧城区人少又破落，就有机会对其进行拆迁改造。规划新地盘的拆迁工作少，毕竟白纸好画画。

我们调整时间也是同样的道理。你可以先不动原有的习惯，从增量时间下手。说白了，就是睡眠时间比以前少一点。要么早上少睡，

要么晚上晚睡，早起、熬夜二选一。虽然说年轻人不要老熬夜，但是这是先把一小时的时间腾出来的最佳方式，就像在茫茫山林建出一片根据地，星星之火，可以燎原。

有的人说："我每天必须睡够8个小时，少睡1个小时都会让我很难受。"那我要说，如果你想在不付出任何代价、不做出任何改变的情况下，获得不同的结果，那你是不是早就该变得更不一样了？

每天锁定一小时，改变命运轨迹

你要做的是确保每天有一个小时不受任何人打扰。利用好这个时间，你就有可能开始做你想做的事情。我从2014年开始写作，最初是利用下班后的一小时，之后因为晚上有口译训练项目，就把一小时计划调整到了早上。每天早起一小时以后，完成当天的写作工作，再进入正常的工作与生活。不要小看这一个小时的力量，日积月累下来，是非常强大的。甚至可以说，正因为在早上这一小时下的功夫，我积累了新的知识和技能，从而打开了新世界的大门，改变了自己的命运轨迹。

当把这一小时利用起来时，你就会发现，因为要提前起床，你晚上睡得早了，不容易失眠了；由于起得早，上午时间被拉长了，进而一天的工作产量提高了。当你起床以后发现整个城市都在睡眠中，你会有一种微妙的兴奋感，有助于你保持一天的好心情。

每天锁定一小时，持续做一件事情，一段时间之后，无须任何人教你，你自然会有新的想法产生。做事情上瘾后，你发现时间不够用，便开始主动思考如何把生活中其他事情占用的时间腾出来，你便能感受到时间管理的奥妙。最开始做事的时候，你周围的人可能会投以怀疑的目光，但当你持续做下去，他们的态度会逐渐产生转变，开始佩服你甚至要向你学习，你就慢慢变成了朋友圈中有影响力的人。

你的孩子最开始不爱学习，但是发现你一直在学习，也变得更听话并以你为榜样认真学习，而且还会反过来提醒你要做作业了，这样你的家庭关系更密切了……

案例：通过持续读书，改变生活状态

我在做社群读书活动的时候就应用了“每天锁定一小时”这个原理。以目前最受欢迎的一期活动——心理学主题阅读为例，我选择的是《心理学与生活》《社会心理学》这种大部头著作（一本书将近700页）。最开始大家也很紧张，担心阅读难度大，会占用很多时间。于是我说，其实很简单，每天你只要花一小时就能做完。听到这里，很多成员放宽了心。

在一开始，我也的确是按照一小时的任务来规划的，大家也读得很开心并有所收获。但是我还做了一件事情——缓慢地增加读书任务的思考深度与难度。这样一来，成员必然要花费更多的时间。但是前期大家已经尝到了掌握心理学知识并运用在生活中的甜头，比如有的人用这些知识找到了超出预期的好工作。于是大家没有对我增加难度的行为有任何不好的反馈。甚至有的成员喜欢上了读这些书，开始主动安排更多的时间阅读这些书。

最后，有的人为了读书，自发养成了早起的习惯，比如正在创业的一名成员早上四点就起床开始读书了，比自家上初中的女儿都要勤奋。读书任务重的时候，自然而然就不刷手机了。还有一名成员在家里读书，最开始家人以为他魔怔了，但是在他连续读了两个月后，家里人也被影响了，开始一起读书。

这一切变化都源于用一个读书的好习惯代替原有的坏习惯。把好的方面做强，不好的方面自然就没有了生存空间。但是一切只是从“每天锁定一小时”开始而已。

只要你持续地做一件事情，在行动中慢慢感受变化，你就能体会到什么叫想法从脑海中慢慢生长出来。你会感觉到，通过每天锁定一小时做一件事情，好像打开了一个新的世界。不过在你看到这个新世界之前，我用再多的语言描述它都显得苍白，毕竟只有通过持续行动感受到的才是最有力量的。要不从今天开始，从你看到我这段文字的时候开始，试试看?

当一个人主动求索的时候，就是开始腾飞、开始成长的时候。持续行动，每天锁定一小时，你将为梦想插上有力的翅膀。

全面开始意味着全面崩溃

我们的行动欲望在什么时候最旺盛？新年伊始。我们制定出崭新的效率手册，立下新的决心，憧憬在新的一年中实现大改变。

不要贪多，不要高估自己

每到新年，我会启动新一年的社群活动。社群活动分为很多小组，大家围绕不同主题（有读书、听力、笔译、口译、朗读，还有编程、数据分析、运动等）开展持续行动的训练，见证自己“持续开始—持续放弃”的行为模式。成员可以自行选择加入，但每一年我都告诫新成员，一定不要一次性加入太多小组，先加入一个就好，然后慢慢增加，因为全面开始可能意味着全面崩溃。我们千万不能只想当下，还要想到三个月后、半年后、一年后我们能不能坚持做这件事情。

如果人善于倾听的话，那么人类文明的发展进程会快更多。大家纷纷摩拳擦掌，加入各种小组，开始自己的持续行动之旅，有人一口气加入四五个小组，俨然一副要赚回学费的架势。

但是我对社群小组的要求都非常严格，每天不仅有任务要做，还有作业要完成。没有按时完成作业的成员，就会被清除出小组。如果

你要回来，还要交1000字的申请书，这样门槛就很高了。如果你要留在小组，就必须持续不断地做事情。不到两个星期，第一批人败下阵来；三个月之后，每个小组如果能有一半的人留下，就已经非常不错了。

到年终的时候，我让大家提交总结报告。大多数人的第一个经验教训都是，开始行动的时候不要贪多，不要高估自己。这才发现我最开始的告诫是对的。

欲望多了不行，少了也不行

持续行动者最怕两件事，第一是没有欲望，第二是欲望过剩。没有欲望的人往往缺乏做事的动力，得过且过，浑浑噩噩，你看不到他眼睛里闪亮的光。没有欲望，生活自然不会改变。网络上曾经流行“丧”这个词，说的就是这种状态。如果没有欲望、不想做事是无能的苦，那想做的事情太多就是欲望过剩、躁动的苦。毫无章法地给自己堆砌任务，列计划时完全不考虑执行能力、时间资源和可行性，以为只要写下，改变就能发生，是很荒谬的。

有时候，把想要做的事情写在纸上，会产生副作用。大脑特别擅长构建新的意义，你一边写一边畅想完成目标之后的样子，提前体验到成就感，不禁嘴角上扬。太美好了，不如再写几条吧！感觉到位，理智退场，我们写下更多的计划，获得更强烈的感受，于是计划越写越多，欲望越来越强，却忘记评估自己能完成多少。

想起我在制订2013年新年计划时，决定每天都要运动。我打印出每日运动计划的表格，贴在墙上，想象自己成为一个运动达人，单是想想就很开心。既然爱运动，又怎能不爱读书呢？第二个目标来了，我应该还要读30本书。这样一来，我感觉自己是一个非常爱学习的人，心情更舒畅了。既然都说要读书了，是不是应该把英语也练练，那就在计划里加上外刊阅读吧，每3天阅读一篇文章。慢慢地，我的新

年计划完美呈现了德智体全面发展的趋势。原来只打算计划一件事情，结果越写越多，列了一箩筐。很多人在网上购物时，本来只打算买一双手套，结果下单了毛衣、帽子和四件套。两种情况何其相似。

2013年早已远去，那一年我的计划完成了吗？并没有！锻炼计划持续了两个月，就宣告中断了。读书和外刊阅读计划，不到一个月就被我放弃了。我发现真正开始做这些事情的时候，全然没有刚制订完计划，期待开始行动时的欣喜。相反，繁重的任务让我有了畏难而退的心理，而那些行动中的细节让我感到枯燥无聊，结果就放弃了。

更致命的在于，我根本没有计算过，一年读30本书意味着12天读完一本，如果一本书240页，一天要读20页，如果按1小时算，大概3分钟读1页；如果3天完成一篇外刊的精读，那每天至少要花半小时用来精读、写笔记。开始行动的时候我才发现，自己每天压根儿没有心思读20页书。那时候我心浮气躁，才看了几行就想快速知道那本书在讲什么，根本无暇顾及作者的逻辑推论与案例分析。我也没法安静地每天花半小时学习英语，一到查单词、分析文章大意、写笔记，我就问自己这样做的意义在哪里。

后来我才明白，我只想要一个"我爱读书"的标签，或者说只想在别人眼里呈现我爱学习的"人设"（人物设定），却不愿意真正投入时间去读书。我只想要一个"我有英文阅读习惯"的自我评价，却没有勇气真正成为这样的人。当时的我不想投入时间，却想得到结果，不想付出努力，却想体验成功的感觉。

这是一种不劳而获的想法，背离了客观世界的规律，自然无法匹配好的结果。唯一值得庆幸的是，那个时候没有知识付费，没有广泛流行的"快速阅读"，也没有人跳出来说帮我读书。否则，处在阅读困难的关头，我绝对不会设法迎难而上，克服困难，而是顺着杆子往下滑，看了几页书之后不想看，就去听别人的解读了。然后，我还会因为在个人提升方面花钱投资而沾沾自喜。一旦我习惯不亲自读一本

书，而是第一时间听别人的讲解，看看别人整理好的要点，我会慢慢失去直接加工原始素材的能力。这种认知习惯一旦养成，就很难被扭转，毕竟克服困难是很累的事情。除非有人告诉我必须用持续行动的方式突破困境，否则我真不知道用什么办法矫正已经养成的坏习惯。

那是2013年的我，现在想想还是有些后怕。改变是在什么时候出现的呢？2013年我压抑了一年，总感觉无力又颓废（这段经历在我的《刻意学习》一书中也有提及）。2013年年底，我渐渐想明白一件事情——与其一次做多件事，不如全力以赴只做一件事。没有比做一件事情更少的选择了，困难和阻力也没那么大，如果我只把一件事放在第一优先级，那么胜算应该很大，也容易坚持下来。如果连一件事都做不好，就别再追求进步，甘于平庸好了。

先做减法，才能做加法

如果只做一件事情，做哪一件呢？这件事最好有一定难度，因为目标太容易实现会让人觉得无聊，但是又要方便检验成果，不易掺假放水，而且最好做起来没有很多限制条件，于是我就想到了写作。只要有纸和笔就能进行写作，用电脑更方便。长期浏览微博、微信朋友圈等社交平台的内容，让我受制于一种碎片化的思维方式。虽然我已经拿到硕士学位，也写过不少论文，但是让我就某个社会话题写出一篇有条理的、逻辑清晰的长文章，着实很费劲。如果逼自己一把，全力以赴，没准也能实现。而且文章有没有写出来这件事情容易检验，加上字数要求，自己更是无法造假。

于是写文章变成了当时的最佳选择。当我想到要每天做这件事情的时候，整个人都兴奋起来，充满了战斗欲。不过鉴于之前的教训，我克制了自己的冲动，坚决不给自己安排更多的事情。我也预计到会遇到一些困难，不过我相信自己可以克服。最差的情况是我不睡觉，也要把一篇文章写出来，这样就能确保底线不会被突破。实践证明，从一件事情开始做起，是我收获个人成长的革命性举措。

每天只写一篇文章，的确是可以完成的。持续的时间一长，写作者也能更好地把控写作节奏。时间就像自家的菜地，你种了菜，杂草生长的空间自然少了；你认真做事时，浏览微博、朋友圈的时间就被挤占了。等做好一件事情，我再开始做第二件事情、第三件事情。于是2014年一整年，我还完成了口译训练、学习了机器学习课程，开始做社群活动，同时一直坚持运动，一切被安排得井井有条。到2014年年底，我超额完成了2013年的规划目标。

到现在，口译已经是我们社群的特色项目，我们建立了“从英语初阶到同声传译”的整套训练体系。那个时候学习的机器学习理论，后面也在我的工作中发挥了重要作用，甚至帮助我赶上了人工智能的浪潮，我也因为在这方面的工作获得了一些国内外的奖项。而做社群这件事情，也让很多人的生活发生了变化。社群伙伴的支持，也让我的第一本书《刻意学习》取得了不错的市场表现，我成了一名畅销书作者。

回望2014年，我发现全是非常有趣的体验。我最终做成了很多事情，却是从一件事情起步的。我最终超额完成任务，却是从克制欲望开始的。计划的少，完成的反而多。虽然过程看上去很缓慢，成果也不多，但是完成一件事获得的激励，总要强于在好几件事情上半途而废的挫败。前者鼓励我们继续前进，后者让我们垂头丧气。如果一个人没有强大的内心，很有可能一遇到挫折，就放弃目标不再继续了。

我们也许想同时做很多事情，想活成我们在网络上看到的榜样的样子。但是如果欲望肆意膨胀，条件和个人能力没跟上，反而得不到想要的。如果克制住膨胀的野心，消除不切实际的幻想，从一件小事开始做起，把持续行动的基本功打好，日积月累，你的执行能力不断增强、协调管理本领不断提高，反而有助于你逐个加载更多的事情。

如果你拼命地给自己做加法，微弱的行动力在欲望的膨胀中被稀释；但是反向操作，给自己做减法，从一件事情开始，把有限的力量

聚拢起来，从单点突破，反而会有意想不到的效果。不过，只计划做一件事情，并不是让大家少做事，而是告诉大家，在开始行动的时候选择一个切入点，不要在条件不允许的情况下全面开工。

全面开工可能意味着全面崩溃，如果我们的能力还没有那么强，不妨一步一步慢慢来，时间会为我们助攻。

持续行动让感知更精准

有人会说，我的确想做很多事情，但是无法舍弃其中任何一件，怎么办?

我不禁想反问，你既然想做很多事情，怎么没见你以前做过任何一件? 为什么在一开始的时候，非要同时执行那么多计划呢? 这就是高估自己的鲜活样本。

对不起，你看不准

还有一种心态就是，我只不过没有努力而已，否则的话，我绝对可以风行天下。这何尝不是一种幻觉。只在脑袋里琢磨盘算，不在现实中努力实践，出现认知偏差是必然结果。一旦回到真实的世界里，空想者就会被扇一记响亮的耳光。

还会有人问，如果只做一件事，什么时候开始做第二件? 应该如何判断这一时间节点? 如果我们把事情做得很到位，产生新的想法，新想法出现的时候，你自然就知道了。这是不是有点像玄学了? 但是改变不就是渐渐发生的吗? 再用生活常识打个比方。在生活中，关于什么时候应该上厕所，是否需要有人给你明确的指示? 无须他人提醒，你自然就会知道。

我家附近有个卖糖炒栗子的店铺，卖栗子的师傅有个绝活——徒手称重。你说要买多少斤栗子，他只铲一铲子，放到秤上给你看，非常准，最多差一粒。由于称重一步到位，师傅招呼客人的速度非常快，加上其技能极具观赏性，所以生意火爆，买栗子的顾客络绎不绝。我问师傅是怎么做到的，师傅笑着说："这行我干了20年，天天琢磨天天练。"我说："你是如何做到热爱这件事的？"师傅答道："我在北京有三套房。"

我对自己的体重数字都没概念，更不用说栗子了。大多数人对重量的感知完全没有精准到一个栗子的误差级别，而卖栗子的师傅对重量的感知能力至少比我们强百倍以上。核心的原因还是我们练得少。练得少，感觉就不准；认知出现偏差，看问题就不准。

持续行动让你准确判断

持续行动就能帮助我们建立对于时间和行动的精准认知。一本300页的单词书，你需要花多长时间背完？读完三卷《资本论》[注]要多长时间？如果考虑在这过程中情绪变化或意外事件导致中断，又要多长时间才能完成？你在开始行动前，是否已经心中有数？还是以为只要写下了计划，前方就充满希望？

很多人在制订新年计划时，对于做一件事情要花多长时间、消耗多少精力完全没有概念。匆匆写下新年心愿，完全不考虑做这些事情需要付出多少代价，这样的我们和古代不知柴米油盐贵的大户人家少爷并无二致——饭来张口、衣来伸手，还天真地质问苍生"何不食肉糜"。大户人家的少爷若恰逢家族鼎盛，衣食无忧地度过一生，也是幸事；倘若赶上家道中落，而少爷业已成年，家族却无力再负担原有的优渥生活，他不得不回归朴素生活，那越到晚年，越清苦。

当你非常清楚自己的执行能力有多强时，就可以有条理地制订计划，而不是给自己胡乱安排任务。这就像知道自己买不起房子，就不

会乱签购房合同。同时，你也知道自己花多长的时间能走多远。速度确定了，乘以时间，就是距离了。如果计划都能如期完成，那么你在持续行动中获得的正面反馈就会不断积累，正面刺激就会挤占负面刺激的生存空间。持续行动就像给你的内心做了大扫除，你的心态、自我认知、行动力都会随之发生变化。

我在带着社群成员读《资本论》的时候，就采用了这样的方法。我们并没有很强的政治经济学背景，我们唯一拥有的就是持续地做一件事情的能力。即使面对有难度的阅读材料，我们也不怕，哪怕慢一点走，只要不放弃就可以。因为我知道，《资本论》的页数是有限的，而我只要坚持每天认真看，迟早能看完。

三卷《资本论》有1700页，我测算了一下，根据章节主题阅读难度的不同，每天阅读1个小时，每小时阅读10~20页比较合适。如果以15页为均值，我预计113天能读完。如果考虑休整复习的时间，我预期130天（也就是4个多月）能读完。最终结果表明，我们从2018年1月开始，每天早上读一点，持续行动，花了四个半月的时间，完成了阅读计划，与预期一致。

像《资本论》这样的大部头，内容晦涩难懂，因此很多人读不下去，中途放弃的人不在少数。好在我们过去几年有持续行动的训练，打下了良好的基础，社群成员的行动耐受力普遍增强。以《资本论》读书活动为例，在我们开始阅读的第一天，300人参加学习并提交笔记，活动期间定期清理不行动的成员，经过多轮淘汰，读完的时候剩下150人。在读书期间，我们每天完成的笔记累计10万字左右。整场活动下来，所有成员的笔记累计突破1000万字。

字数也许不能说明问题，但是经过这场持续行动的战役，很多同学的自信心大大提升。尽管很多人不能完全理解《资本论》里的所有观点，甚至以连滚带爬的方式赶到终点，但是有了这段宝贵的持续行动体验，达成一项行动成就之后，再阅读其他大部头，比如700页的

《社会心理学》、800页的《米塞斯大传》，也完全不在话下。还有很多社群成员说，读完《资本论》，竟然不再害怕自己的专业资格考试了。

持续行动的好处就是，你能对自己的行动力有精准的判断，能非常清晰地规划出未来的成长路线图。这些“看得准”的能力需要长期的训练。如果我不是从2014年开始持续行动，从写作开始练习，如果我不是从2017年开始持续每天读书，那么我也无法在2018年开年就挑战如此有难度的阅读项目。

做计划和花钱买东西不一样——我们很容易知道自己有多少钱，却不太容易看到自己能做多少事。形成对自身能力的精准感知，需要长期练习。如果你看得准，规划得好，既不让自己少做事，也不让自己多做事，最终便能做到随心所欲而不逾矩。

天下大事必作于细。从一件事情开始慢慢启动持续计划，不要着急，不要被欲望裹挟，不要被情绪操控。打铁没样，边打边像，你要在行动的过程中培养自己的判断能力。以后你要读一本书时，根据个人能力就能准确计算出要多长时间能看完；准备考试时，根据题目的难度就知道自己要花多少时间备考。一旦计算准确，你马上就能够知道自己应该做什么，不应该做什么，也就没有焦虑的烦恼了。

言行一致，说到做到。只有这样，人生的幸福感才会大大提升。

持续行动，一定要每天都做

一提到持续行动，很多人最关心的是：是不是每天都要做某件事情？

到底要不要日更

微信公众号的兴起，培养了读者的手机阅读习惯。大多数公众号一天只能推送一次，即使是最勤奋的写作者，也只能做到按天更新，所以有“日更”的说法。而写作初学者到底要不要日更，是一个备受争议的话题。

反对者认为，日更会让写作者短视。写作者每天必须寻找新的话题，如果无话可说，就会“为赋新词强说愁”，导致文章质量下降。如果以阅读量为驱动力，为了博眼球，写作者更容易做出短视行为。反对者还认为，日更超出了写作初学者的能力范围，强行日更会起到反作用，不如认真多花些时间，打磨好一篇文章。

也有一部分人鼓励写作者日更。他们认为日更是保持和读者频繁互动的有效手段。日更的话，公众号就能保持与读者固定节奏的接触。每一次推送都会增加印象，一天一次的推送机会，不用也是浪费，所以应该日更。

两种说法都有道理，但是从持续行动的角度来看，刚开始做一件事情的时候，保持每天都行动，最有利于我们成长和进步。前文已经说过，行动量不够的时候，我们对时间和行动量的感知就不准确。怎么建立最基础的衡量尺度呢？就是通过每天在一件事情上持续训练。

每天做才能让感知更敏锐

我们以天为基本单位，通过持续行动，建立对时间的感知。2014年我开始写作，要求自己在工作之余每天写一篇文章，生活变得异常忙碌。家人担心我这样做太辛苦，劝我不必每天都写一篇文章，两天写一篇就好。鉴于有过行动中断的惨痛教训，我对间隔几天做一件事情的想法十分警惕。

我知道，如果不要求自己每天都行动，而是隔一天写一篇文章，那么在不写作的那一天，我对时间是没有感觉的。没有感觉的时候，

也是感觉最不准确的时候。每逢国庆或者春节长假结束的时候，我们最强烈的体会是，怎么假期这么快就结束了。在假期中我们的作息被打乱，基本的时间认知也会变得模糊，对时间的感知就会不准确。每隔一天写一篇，还要花精力区分当天要不要写，而且万一记错了，就变成3天写一篇。一不留神，再变成5天写一篇。然后懒劲一犯，就会变成一周写一篇，慢慢变成半个月一篇，最后写作这件事情就会不了了之。原则一旦被破坏，计划很快就崩塌了。

换一个角度来看，如果以日出日落为界、以地球自转为期，只要昼夜变换一次，我就写一篇，那么我便不用去计算这一篇和上一篇、这一次行动和上一次行动间隔了多长时间。我每天都必须睡觉，每天都必须醒来，要么我醒来马上写，要么我写完赶紧睡，只要紧扣自然的作息节奏，我持续行动的成功概率就大幅提升了。事实证明，以天为单位要求自己行动，一旦保持行动节奏，我们就非常容易持续下去。

后来，我接触到各个领域里的优秀人物，和他们聊到最核心的职业能力积累期时，才得知原来大家都经历过一段苦行僧似的练习岁月。比如青年作家李尚龙，曾经在自己读军校期间，每天把自己关在教室里练习英语，之后他成为新东方（北京新东方教育科技有限公司）的英语名师，然后转型成为作家和导演。

每天行动并没有你想象的难

每天保持高速巡航状态，并没有我们想象的那么辛苦。飞机在起飞和降落时的风险系数最高，飞行时的风险系数反而最小。在持续行动的过程中，如果中途懈怠放纵，要重新找回行动的节奏，难度就大了。

我们可以回想自己上学时的体验。某一天，你上课时没听懂老师的讲解，也没在课后及时消化知识点，而第二天老师讲解的知识需要

用到前一天的概念，于是你又一次没听懂。日积月累，题目不会做，考试考不好，心理压力增加，然后你不喜欢这门课，陷入恶性循环。

假如你平时能够跟上老师的讲课节奏，甚至超前学习，就比较容易获得良好的学习体验，这样你的成绩会更好，学习会更积极，从而形成良性循环。回顾求学生涯，我们的学业成果其实也是由每一阶段的成果积累起来的。正面的情绪积少成多，负面的情绪同样也能积少成多。

每天行动应该是持续行动者的共识，如果不能每天行动，那么谈不上是持续行动者。可是很多人在日常生活中行动力太差，基本上不能坚持做一件事情，当他听到要每天都做一件事情的时候，便汗毛立起，肾上腺素加速分泌，整个人紧张起来，觉得摊上一件没完没了的事情，压力很大。

这个时候就是升级认知、打开视野的最佳机会了。你有没有想过你的人生还有很长的时间，不仅摊上了“活着”这件事，而且要活很久，你却不会感到压抑，相反，你应该用憧憬去填充未来，然后逐一实现。

摘定三天，就能搞定每一天

我们并不需要因为担心太长远的事情而感到焦虑，就像我们根本不会因为要持续呼吸一辈子而感到焦虑。我们只要把注意力放在三天——今天、明天和后天。

今天是什么任务，能不能完成？

明天要做什么，能不能安排出时间？

后天会不会有突发事件，我能不能成功应对？

我们要先把这三天的事情安排好，然后慢慢展开剩下的任务。只要专注于你要做的事情，把任务完成好，你就会发现时间过得很快，任务完成得也很多。

在我带领社群开展读书活动时，我每天会提出一些问题请大家回答。虽然问题不多，但是我让大家每天都要回答，写一写自己的答案，再看看别人的想法，对比总结一下。读完一本书有时候花两周，有时候要一个月，大家每天整理自己的答题记录，在不知不觉中就写了好几万字。而我每天提的问题积累下来也有上万字了。很多人以前从来没有写过那么多字，答过那么多题，当他们看到这些积累的成果时，瞬间自信心爆棚。如果一开始就让所有成员写10万字的读书笔记，大多数人都会跳起来说："我做不到！"

如果把问题变成每天点点滴滴的行动，那么当一个人发现自己竟然也可以通过持续行动做到一件自己从未做到的事情时，将是多么美好的体验。只不过一直以来，我们缺少的正是这种行动体验带来的确定感、自信心和安全感。

我们会自卑、犹豫，害怕投入，企图寻求捷径，这些本质上都是缺乏行动力的表现。我们在做一件事的初始阶段就害怕得不到结果。我们因为担心会失败或感觉没希望，就停下了尝试的脚步。而想要成长进步，我们一定要接受一个真相——哪怕做了很多事情，也未必马上能得到想要的结果。但是从持续行动的角度来看，如果做这件事情本身是正确的话，那么只管去做就好了，现在没有结果，不代表以后不会有结果。

死守底线不放松，抓住机会多升级

持续每天做一件事情的关键前提是合理安排任务，考虑时间消耗，以充分应对每天可能发生的紧急情况。采用"底线思维"是个不错的方法。问问自己：在最繁忙的时候，我能腾出多少时间？能完成多

少任务？回答的时候，请理性、心平气和地评估自己每天能完成的最少的事情。一旦确定完成量，把这件事情变成自己每天必须死守的底线。

我们都很忙，但是不管多忙，每天都要腾出时间吃饭；不管多忙，每天都要呼吸，心脏都要跳动。这些是每天或者每时每刻需要做的事情，是我们的生命线，必须守住。

成长进步也有自己的生命线。当我们执行持续行动的计划时，一定要明确自己每天无论如何都要完成的“底线任务”。而这项任务，并不一定要占用大块的时间，比如只要半小时、一小时就能完成。这样一来，我们就不会有很大压力。因为底线一旦确立，剩下的就是坚决执行——无论如何都要完成，哪怕再晚睡半个小时，也要把事情做完。

在完成底线任务的基础上，我们可以适当地再设置一些升级任务。升级任务的要求更严格，挑战更大，更消耗时间和精力，但是带来的收获也会更多。这样的话，我们的持续行动就非常有弹性。如果某一天我很忙，身体也很疲惫，那么在完成底线任务并确保质量合格后，也可以选择安心地睡觉，不必觉得内疚。如果哪一天时间富余，那么我可以沿着规划升级的方向，做更多难度稍大一些的事情。

一个月之后，我们可以统计一下在过去30天内，有多少天只完成了底线任务，有多少天在挑战升级任务。算出持续行动的难度与任务比例，在后续行动中，不断优化这个比例。经过一段时间，当行动能力增强以后，我们可以扩大“底线任务”的内容，把原有的升级任务纳入其中，变成底线任务，不断提高挑战任务的难度。

如何让自己持续行动起来

以写作为例，假如你对自己的写作能力评价很低，那最开始的基础任务就是每天写200字。即使是一个写作能力再差的人，每天写200字的难度也不大，再不济把抱怨自己不会写作的话转成文字，任务也能完成。例如，你可以这样开始：

我是一个写作能力很差的人，从小就很讨厌写作文。在上中学的时候，我只要拿到作文题目，整个人的身体就不听使唤了，考试的时候一直在发抖，大脑一片空白，根本不知道要写什么。我的高中老师说："如果你实在不知道要说什么，就从试卷前面的阅读理解中，抄几句话，然后改改也可以。"我也这样做过，但是老师扣了我的分。我觉得自己没有什么观点，也不知道什么好的表达方式，只能逼着自己把一些零零碎碎的想法罗列出来，当然也没什么逻辑可言。哪怕写200字，我也要憋半天。

搞定！当你以前从来没有完成过写作任务的时候，这200字就是你的开篇定场作。不要有任何怀疑，也不要觉得自己写得不好，因为你已经走出第一步了。另外，你居然知道自己写得不好，说明你是个明白人。在此基础上，你可以尝试给自己设计升级挑战任务。

任务1：如果时间充裕，你又有想法，写500字。

任务2：如果心情特别好，时间也足够，就写1000字。

在刚才的200字案例中，你只写到自己写作能力很差的事，那是在写过去。如果你要写500字，你可以同时把过去和现在都写下来。比如我们在前面200字的基础上，再加上300字：

但是，在阅读了Scalers老师关于持续写作的观点以后，我得到一个很大的启发——即使我现在不会写作，但是只要我做点什么事情，以后还是有可能会写的。如果我一直写，还是有机会提升的。虽然我感觉自己基础很差，但是连写都不写，那肯定就只能一直差下去。如

果我尝试每天写一点，也许可以提高熟练程度。当然也可能我基础太差，不好挽救，进步也不明显。但是这也没什么大不了，最差的情况也就是和以前一样差，我也没什么损失。所以我觉得还是可以动手试一下，每天把自己的感想写出来，虽然可能不会有什么非凡的见识，但是毕竟它来自自己的生活。如果我一直写我的生活，我相信应该不会没有话题写。那就试试看吧，这就当成是我的第一篇写作文章了。

这一段加上前一段，就可以组成一篇500字左右的小短文了。如果你正好有空闲，可以尝试在500字的基础上，继续扩展到1000字。要注意，200字的篇幅只够你写一个小观点，比如“我觉得自己不会写作”。500字可以让你延展两个小观点，比如“虽然我自己不会写作，但是考虑到持续行动的重要性，我决定开始写”。如果再扩展到1000字，你可以用这样的思路继续写下去，比如“我决定尝试写更多的文字，而且现在有三种方式让我的写作内容更饱满”。

经过一个月的行动后，你就能发现过去一个月，有20天你每天写了200字，有5天每天写了500字，另外5天每天写了1000字，这就是你的起点。那么你下个月就增加些难度，比如要求自己15天每天写200字，10天每天写500字，5天每天写1000字。增加量也不算大，相当于有5天需要每天多写300字，一个月多写1500字而已。

不要小看这1500字带给你的变化，因为你会从中获得双重的信心。一个是你完成了自己设定的任务，言出必行带给你成就感；另一个是完成量增长的趋势会给你很多信心。朝这个方向努力，不用很长时间，也许半年后，也许是三个月以后，你就可以每天写1000字了，这取决于你在行动当中实际感觉到的变化（见表1–1）。

当我们获得正面的反馈时，会倾向于加大投入，加快获得反馈的速度。这就像看到一只股票持续上涨时，很多人抱着钱冲进股市。正面反馈是会不断加强的。

表1-1 底线任务、升级任务、挑战任务与难度级别的对应关系

难度级别（完成天数）	第 1 个月	第 2 个月	第 3 个月	第 4 个月	……	第 n 个月
底线任务：每天 200 字	20 天	15 天	10 天	5 天	……	0 天
升级任务：每天 500 字	5 天	10 天	10 天	15 天	……	0 天
挑战任务：每天 1 000 字	5 天	5 天	10 天	10 天	……	30 天

慢慢写，持续写，才能快起来

当然，写作质量的好坏不能完全凭字数判断。鉴于我们刚刚起步，字数依然可以作为一个非常有用的指标。但是，很多人没有这样循序渐进地操作，而是反其道而行之的。

曾经有一位读者给自己制订了一个30天每天写2000字的计划，而这位读者此前没有任何写作习惯。一般30天的计划在执行者充满激情的情况下是能实现的，但是你平时根本没有写作的习惯，也不经常思考问题，强迫自己开场就写2000字，就像唱歌时把调子起高了，十分为难。

我看着这位朋友每篇文章质量的变化，就能明显感觉到他心有余而力不足。第一周的文章还有点见地，行文认真，结构清晰。到了半个月的时候，开始出现滥竽充数的痕迹。文章的开篇是一堆碎碎念，用来发泄负面情绪，用颜文字(注)充字数，中间就讲了两三个话题但是也没有展开，结尾时采用同义反复的方式把一个意思写了几遍，最后几个字就是“今天的任务终于完成了”。

每个人在进行自我欺骗的时候，都是绝世高手。我劝过这位读者不要把步子迈太大，但是对方拒绝接受我的建议，说自己制订的计划

一定要完成，仍然用30天时间把任务强行扛了下来。但是，他犯的错误是，对自己的能力没有客观的认识，制订的计划不符合真实情况。这个时候，靠打鸡血[注]支撑的执行力反而会造成更大的伤害。到第30天的时候，这位朋友的文章质量不仅急速下降，他还对写作产生了厌恶情绪。

其实从来没有养成写作习惯的人，即使受到再多“写作是最好的自我投资”“不写作会被时代淘汰”的刺激，也不宜乱下决心搞跨越式发展。你即便被别人写作一年赚几千万元的故事刺激得斗志昂扬，也不要违反进步需要时间的基本规律。哪怕是做同一件事情，每个人的基础也不一样，有的人只要打个地基就能从平地开始盖楼，而有的人必须先把泥塘里的水抽干，把坑填平才能开始打地基。

循序渐进是持续行动的最佳方式。基于底线思维，给自己设置底线任务，可以破解大多数行动难题。读书读不下去，那每天读1页总可以吧？再不济，每天读1段也行。只要可以保持每天读1段的状态，第1天读1段，第5天可以读2段，第8天就可以读4段了。用不了多长时间，自己的阅读量和阅读速度就能提升到相当不错的水平。采取这样的方式练出的功力，会比市场上速成班教出来的扎实好几个数量级。不仅是读书，完成其他任何任务时都可以采取这样的持续行动升级方式。

持续加码练习新概念英语

我有几个千人QQ群，专门用来让大家练习《新概念英语》朗读。我从2014年开始组织社群小伙伴每天朗读一段英语经典教材，每天1篇，直至读完。我们计算过，从《新概念英语》第2册到《新概念英语》第4册，如果拆分超长篇课文，每天练习1篇1分钟左右的材料，练完一轮的时间正好是1年。我们每年9月都会把下一年每天的练习任务安排好，剩下的就是按步骤做练习。从2018年10月开始，我们启动了第4轮《新概念英语》朗读持续力训练。在第4轮训练中，我采用了“底

线思维”的方法，精心设计了从L0到L4共5个层级的行动任务。每一个任务级别有对应要完成的行动，也对应不同的难度。

级别划分：

级别L0：朗读专练级别

L1：音标专练级别

L2：听力专练级别

L3：表达专练级别

L4：总结复盘

练习建议：

L0必做，坚决不放手

平时很忙的人：L0+L4

略有时间的人：L0+L1+L4

自我要求高者：L0+L1+L2+L4或L0+L1+L3+L4或L0+L3+L4（不推荐）

顶配行动者或某天突然打鸡血的：L0+L1+L2+L3+L4

根据底线思维，我对社群成员的要求是，如果每天非常忙，只需完成L0+L4（基础任务+总结任务）；如果时间充裕，就多做升级挑战任务（例如L1音标专练、L2听力专练、L3是表达专练），甚至全部都练，变成五项全能。这样一来，每个人都能看到一个清晰的任务升级阶梯，同时可以明确底线任务。即便实在很忙，只要完成基础任务，

也能保持持续行动的节奏。这样设计任务的前提是，持续行动者不会自我欺骗、拈轻怕重，会在条件允许的情况下，不断地挑战更多的任务。在成长的道路上，一分耕耘，一分收获。

看到这里，我相信你会明白，持续每天做一件事情，其实完全是有可能的。我们只要打开视野、合理安排、精心设计、全面统筹，就能掌控自己的行动节奏。渐渐地，你会发现自己的生活发生了改变，而这一切都是由开始持续行动带来的。

---

1. 网络水军：网络用语，指受雇于网络公关公司、以发帖回帖为主要手段，为雇主进行网络造势的人员。——编者注
2. 牛市与熊市用于表达对股票市场行情的预期，在牛市，行情看涨，人们情绪乐观；在熊市，行情看跌，人们情绪悲观。股市通常存在牛市与熊市交替的现象。
3. 立Flag是网络流行用语，一般指人们说了一句振奋的话，而未来的结果往往与预期相反。
4. 这里指的是上海三联书店出版的《资本论》三卷本。
5. 颜文字：基于多语言符号象形元素创制的新型语言符号，其表现形式不限于文本和图形，深受以年轻用户为主的二次元文化爱好群体的喜爱。——编者注
6. 打鸡血：历史上曾是疯狂蔓延的一种非科学“保健疗法”。现在产生引申含义，说某人像打鸡血一样，主要借以讽刺此人对特定的人或事物突然情绪亢奋的表现，也具有调侃意味。——编者注

你和他的差别，在于脑力

我经常会在公众号文章末尾发起“评论送书”活动，优秀的评论者可以免费获赠一本书。这时候，中奖者告知收件地址即可。有一天，小明中奖了，我们有如下对话。

我：“小明你好，请把收件地址发我。”

小明：“北京市××街××号××楼。”

我：“请告诉我你的手机号码。”

小明：“135××××××××”

我：“请问收件人是？”

小明：“哦，是我。”

同时中奖的还有小婷，我和小婷的对话如下：

我：“小婷你好，请把收件地址发我。”

小婷：“北京市××街××号××楼，135××××××××，小婷”

有没有发现与小婷沟通的效率更高？为了获得完整的收件信息，和小明对话需要问三个问题，而小婷只用一句话就回答完毕。你更喜欢哪种沟通方式？

有的人会说，必然是小婷，做事干脆，废话少，一步到位，小明回答问题拖泥带水。但是，也会有人会为小明辩解：你明明是问收件

地址，小明按要求给你了，是你没有问清楚，不能怪小明。这样说好像也挺有道理。那好吧，这本书不送给小明了！两本都给小婷。

做事多动脑，说话不争吵

沟通为一定的目的而存在，哪怕闲聊，也是为了消遣。与小明对话的目的是拿到收件信息。生活常识告诉我们，寄快递需要收件地址、收件人姓名和手机号码。如果有人问你“收件地址”，哪怕没有提到“收件人”和“手机号”，理论上是不是应该一次性都提供？这样不仅不用来回问话，还便于对方在提交网上寄件订单时复制粘贴信息，更能让小明少点两次发送键。何乐而不为？

不过，如果真要抬杠为小明辩解，就可以说，沟通的时候，不能过分依赖常识，否则就会陷入“知识的诅咒”——以为别人知道的信息和自己一样多。也许小明是从明朝“穿越”过来的，真的不知道寄快递需要填写手机号码。这也不是没道理。如果我在送书时接连遇到几个小明这样的读者，肯定会把开场白改成这样：

“××你好！请把收件地址、收件人姓名和手机号码发给我。写在一行，用空格隔开即可。”

有了明确的要求，小明才可能像小婷一样把完整信息一次性发过来。这让我想到淘宝客服，每一家的自动留言，想必是经过无数用户反复咨询后沉淀的结晶：“亲，你要问的问题是不是这些？”

通过这个例子，我们可以看到，人和人之间的沟通很容易出现意料之外的情况。哪怕只是简单的信息询问，也能横生枝节。假如我脾气暴躁，刚才的对话，就会是另一番模样。

我：“小明你好，请把收件地址发我。”

小明："北京市××街××号××楼。"

我："……我说地址你就真发地址啊！手机号呢？"

小明："是你让我发地址的啊！135××××××××。"

我："光手机号就够了啊，收件人姓名呢？有没有收过快递啊？"

小明："你送本书就了不起了，书不寄给我，那寄给谁啊？"

你看，问个地址都能吵起来。这样的对话在微博评论区、微信聊天群经常发生。陌生朋友初次对话时，一旦其中一方挑剔苛刻，双方更容易因为小事产生分歧，争吵起来，最后相互拉黑。就这个话题甚至可以写很多爆款文，比如"情商很重要，好好说人话""职场需要眼力见，多做一步晋升快"。如果再写篇文章批判一下小明，调动读者的情绪，引发共鸣，那么传播效果似乎更好。

但是，持续行动者应该再多想一步，出现争吵不会是一个人的事情：

小明没有思考"收件地址"的含义究竟是什么，而是按照字面意思，就把地址发过去了。

提问者也没有思考，问收件地址的时候，目的到底是什么？是否有产生误解的可能？

如果我们都愿意在做事的时候，多想一步，那该有多好。

做事多动脑，你好我也好

我们为什么不愿意思考？思考时大脑快速运转，而加工信息需要消耗很多能量。研究表明，尽管人脑重量只占体重的2%~3%，但是大

脑消耗的卡路里占全身消耗总量的20%~25%。[注]上学的时候，一说到做作业、考试，是不是就很压抑？上小学时我最害怕的就是课文后面写着“朗读并背诵全文”。上初中做几何题时画辅助线是我的死穴，看着答案我会说，打死也想不出来。参加考试的时候，我绞尽脑汁，拼命回忆上课学的内容也没记起来，肚子却饿得更快了。

当对话双方都不愿意思考，就没法好好说话，交流就会出问题。于是你会感慨，为什么和某个人说话这么累！在交流过程中，双方如果都不愿意投入脑力，那么就像参加一场陌生人之间的饭局——大家并没有多少交情，虽然在一起吃饭，但是没有人愿意买单，连AA制（均摊账单）都不愿意。在对话中主动投入脑力，就像吃饭主动买单，有人愿意做贡献，大家都高兴。如果没有任何人愿意投入，对话就会陷入僵局。但凡有一方稍微愿意多付出一点脑力，打破僵局，结果完全不同。

看到对方问收件地址的消息时，小明如果想：

现在他问我收件地址，要送我一本书，应该是要寄快递。虽然只问我收件地址，但是我应该给他完整的地址信息。我若用一条消息写好，也方便他复制。虽然他没问，但是根据上下文，我想到这一层，就可以提前做。

假如小明这么想，然后照这样做，小明就变得像小婷一样高效。换一个角度，提问的我也多想一步：

问对方收件地址，对方会不会就只给我地址？我是不是应该把信息说清楚，请对方同时提供手机号和收件人姓名？万一他很忙，回复完一条信息就放下手机了，那我还要等半天，不如一次性把要沟通的信息都告诉对方，这样也方便对方知道我的需求。

假如我也多想一步，那我就不会在提问的时候偷懒，只问收件地址了。

如果在一次交谈中，双方都愿意为彼此多付出一些，那么这场对话的沟通质量就会相当高，不仅节省时间，而且沟通体验也很好。如果一个人做事经过思考，很容易让对方感受到。男女青年谈恋爱，经常出现这样的桥段：男方花费很大的心思为女方准备了礼物，即使价格不高，女方也会很开心，知道自己在对方心中占据了重要位置。花费心思其实就是投入脑力的表现，代表的是重视程度。当然，愿意支付高昂的价格也算投入脑力了。

但是，如果对话中的任何一方都不愿意多付出脑力，为对方多思考，时间就会消耗在一次又一次的确认对方意图中。最极端的情况就是答非所问的拉锯战，审理犯罪嫌疑人就是典型案例。犯罪嫌疑人往往会有侥幸心理，在面对执法人员的提问时，必然不会朝着对话轻松愉悦的方向努力。审讯人员还需要技巧，才能让对方说出真相。即使是日常家庭生活中的对话，如果有一方故意不好好说话，也可能引起家庭战争。

既然如此，在生活中与人相处时，什么样的策略对我们最有利?

在日常生活中，大部分人在多数状态下，都是不愿意花费脑力的。我们如果愿意主动投入，不吝惜思考，提前储备充足的脑力，那么将是最省事的。在与人相处的过程中，我们如果多付出心思，就会让对方感到舒服。当对方觉得沟通顺畅，也会呈现出善意，最后沟通氛围十分融洽。做事多动脑，你好我也好。

这就是长辈教育我们从小“与人为善”的重要原因——降低我们在社会生存的阻力。就像存钱一样，先存钱，才能取钱。我们先在社会上释放善意，别人才会对我们的善意予以回报。即使我们不期待对方的回报，至少会减少我们做事时遇到的阻力。

会动脑的人才是未来的有钱人

我们如果善于运用脑力，就可以从他人的表达上看出对方在哪里投入了脑力。当我们变成内行，也会敏锐地发现其他内行的存在。棋逢对手的人往往有英雄惜英雄之感："哦，原来你我是同类人。"

说到底，人和人的差别就在于，我们花了多少脑力去琢磨一件事情，包括时间、精力、意志、努力等所有投入。如果我们从小到大不接受任何教育、不受任何思想指引、不投入任何脑力，只由自己的本能驱动，那么我们大脑的高级功能便得不到开发，和动物相差无几。想变得与众不同，就意味着我们需要投入大量的时间和精力来磨炼自己。这些都意味着脑力的投入，毕竟我们无法用自己的脚趾头学习。

在现实生活中，我们会羡慕有钱人。但是在精神世界，我们应该向脑力富有的人学习。在未来的人工智能时代，如果我们的脑力不富有，比不过一台机器，那我们也许会被代替。我们脑力的某些方面，比如数学运算能力，早已比不上机器了。假如我们愿意持续开发自己的脑力，做一个脑力富有的人，那么我们不用担心时代的变化，而是受益于脑力富有，最终生活富有。

有钱人因为足够的财富自由，不怕花钱，从而钱生钱，实现收入的稳定增长。脑力富人因为脑力充沛，不怕投入脑力，大脑越用越好，在领域内一通百通。请在生活中做一个脑力富有的人，因为只有脑力富有，我们才能穿越行业发展周期，即使面对个人资产的波动，也无所畏惧。大脑里的智慧，可以随时变现，成为银行卡里的余额。

人和人的差别来自脑力，就像人的财力一样，在一定程度上决定了人的发展可能性。在信息时代，科技实力决定国家强弱；在信息时代，脑力高低决定我们的前途命运。

---

1. 戴维·巴斯。进化心理学［M］.北京：商务印书馆，2015.

只要能到达，哪怕是弯路

年轻人害怕走弯路，而我却觉得，弯路不可避免。

如果把“误入歧途”“违法犯罪”当成弯路，当然不能碰。但是因为害怕付出没回报，而不想走弯路，就完全没有必要。

不走弯路就像中彩票一样难

害怕走弯路的说法，隐藏了一个假设：从现状到目标的两点之间有一条“最短路径”。从几何原理上来看，两点之间，线段最短。除此之外，其余所有的路径都更长。如果我们不走弯路，那么就只能走两点之间的线段。但是，两点之间的道路何其多，我们走出最短路径的难度，就像中彩票一样大。生活中总会出现各种干扰，我们时不时偏离预定的方向，跌跌撞撞才走到终点，不可避免地要走弯路。

我刚刚学会骑自行车的时候，喜欢炫技，把车骑到花坛的水泥围栏上。围栏不高，也不宽，5根手指的宽度，在上面骑车，龙头必须很稳，稍有不慎，就会摔下来。害怕走弯路，就是这种时刻担心掉下来的感觉。如果你的目标是千万不能走弯路，那注意力会全部放在对“是不是弯路”的判断上，完全顾不上前方。

在最短的道路上，只要出现偏差，就变成弯路。太过于在乎有没有走弯路，其实是吃力不讨好（见图1–1）。生活经验告诉我们，为人处世，不能处处想着占便宜。那么在进步的道路上，怎么就想坚决不走弯路呢？路弯没有关系，并不影响你最终到达目的地。

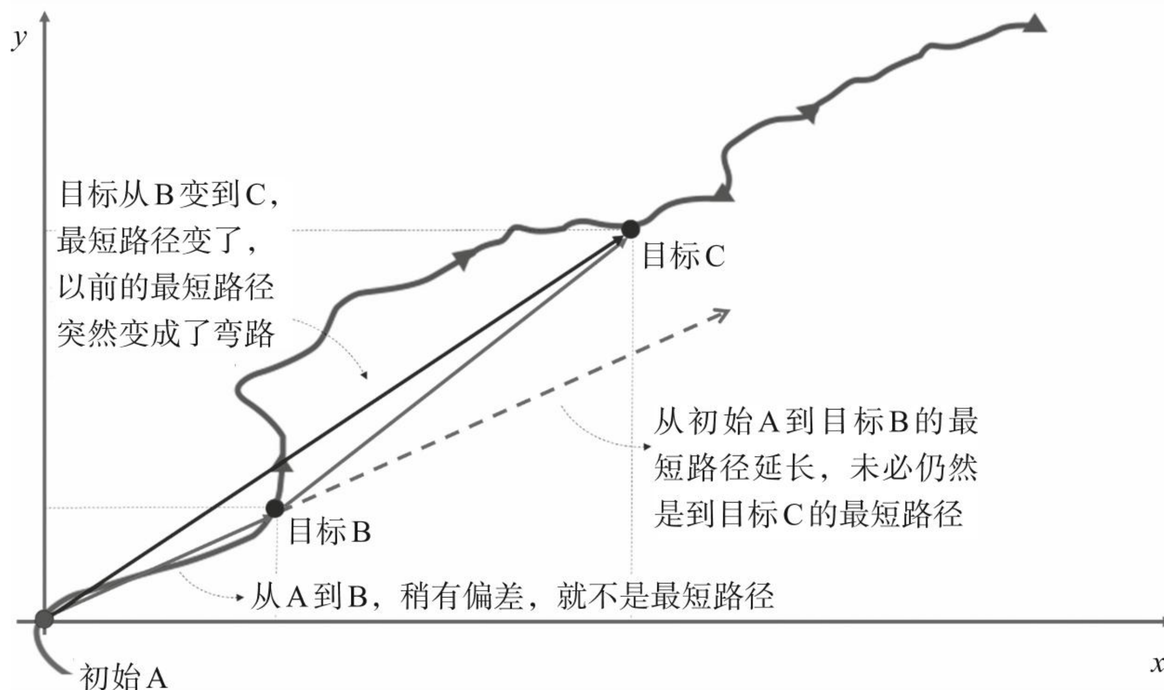


图1-1 方向与最短路径的关系

再退一步，假如运气爆棚，开局走出笔直的道路，一点弯路也没有，直达目标。然后呢？只要方向改变，那原来的最短的路还是会变成新的弯路。而改变必然是会发生的。我们的生活充满未知，即使现在抄了近道，未来再回头看，还是走了弯路。

干脆不要再纠结“弯路”好了。如果我们不断往前走，那么每一次尝试都是有意义的，只不过有些意义，不是当下就能意识到的。

史蒂夫·乔布斯在斯坦福大学演讲时提到，自己年轻的时候学习书法，研究字体怎样设计更好看，那时并不知道学了有什么作用，但是仍然做了。10年后，乔布斯在设计第一台Macintosh电脑(注)时，把所学的技能，包括字体设计全部应用在电脑上，这是第一台使用漂亮字体的个人电脑。乔布斯说，向前看的时候，你不可能把所有的点点滴滴连起来，但是回头看却豁然开朗。

如果从不走弯路的角度来看，学一个看起来没有用的技能，不仅不务正业，而且走了弯路。但是实际上，你现在走的一条弯路，可能正好是你人生蓝图点睛之笔的一条弧线。

“不能走弯路”的想法才是弯路

那么，会不会存在有人帮你少走弯路的情况呢？我们学习知识、与不同的人交流，本身就是一个少走“弯路”的过程。如果你想学飞行器设计，不需要非得自己从头开始设计一架飞机，教材可以告诉你航空发动机原理。如果想学计算机技术，你也不需要从头开始设计编码规则，教材会告诉你什么是补码，什么是反码。前人总结的经验，让我们少走了很多弯路。

但是有趣的是，面对这些知识和道理，我们往往置若罔闻，甚至故意忽略这些知识，执意寻找避开弯路的捷径。我们折腾半天，花费了时间、精力、钱财，最后才发现宝藏原来就在自己最熟悉的地方，只是以前从未曾注意过。

我不相信有谁能帮你少走弯路，如果自己不花费脑力、不思考、不亲身体会，就算有人指着捷径对你喊破嗓子，那么你也只是感觉自己知道了有捷径，在实战中仍旧手足无措。踏踏实实前行吧，哪怕遇到弯路，也不要痛苦纠结，尽情享受自己的探索过程。总结复盘探索中的每一处细节，把每一次教训都铭记于心，凝练成自己的行动智慧，才是最有效的解决方案。我们并不知道未来会朝着什么方向发展，不要担心一时的得失，而要在意每一次做事时自己是不是都投入了脑力、尽了心力。

不想走弯路只是美好的心愿。当有人告诉你“我可以帮你少走弯路”的时候，你会特别兴奋。你也许不知道到底弯路是怎么少走的，只是一旦接收到“这不是弯路”的确定感，内心就感到宽慰。但是当你开

始尝试避免走弯路的时候，已经在走弯路了。有人在你的脑海里种下了“不走弯路”的概念，于是你将信将疑，被牵着鼻子走。

我宁愿害怕走不了路，也不害怕走弯路。生活时时刻刻都在发生变化，只有在一成不变的世界里，最短路径才是有效的。在瞬息万变的时代，只有你走出来的道路，而没有所谓的弯路和直路，因为人生这条路，时而是弯路，时而是直路，但是都是我们自己的路。

做一个充满行动力、脑力爆棚的人，你就不会害怕走弯路。你如果有富余的脑力、充沛的行动力，那么就可以暴力破解所有阻挡你前行的问题。田间小道弯弯曲曲，但是如果我们开的是坦克，就可以把弯路直接碾成坦荡的大路。

成长的捷径就是迎难而上，成长的弯路就是找捷径。

---

1. Macintosh电脑，即麦金塔电脑，简称Mac电脑，是苹果公司于1984年推出的一种型号的计算机。——编者注

茅草燃得快，硬柴烧得久

2018年年初，我回了一趟老家，正好赶上亲戚抽水捞鱼。亲戚家里有一个大鱼塘，每到年前会把鱼捞出来卖，换点钱过年。捞鱼的第一步是抽水，水见底时，亲戚穿上防水服，下到池塘中开始作业。池底到处是淤泥，每走一步脚都陷得很深，步履维艰。

池塘见底，遍地鸭蛋重见天日。每一枚鸭蛋的背后，都有一只来不及上岸下蛋的鸭子，只能水下作业。我不禁感慨：主人真是白养了你们，不遵守生产流程，真是极大的浪费。

正值南方寒冷的冬季，草木干枯，稻田干涸，泥地里只剩下收割机碾过的痕迹。田埂上长满高高的茅草，泛黄连成片。虽然没有雨，但是与北方相比，湿冷却是入骨的。在池塘边小站一会儿，我就感到寒意阵阵袭来，如针扎一般，更不要说在池塘里作业了，想必是刺骨之寒。

岸边茅草丛生，已经枯萎干燥。亲戚在田埂上点起火，一开始我想到直接点燃田埂上的茅草取暖。但是安全意识告诉我，不能这样做。于是我薅出一些干草，堆成垛，打火机一点，瞬间热风袭来。这大概是冬日里最美好的体验，茅草好烧，一点就着。火苗跳动，茅草噼里啪啦作响，干燥的热空气驱赶了寒意，比室内烤炭火更有暖意。室内空气流通差，炭火微弱；室外空气流通好，火势旺盛。

很快问题出现，茅草燃烧速度快，只过了一会儿，火势显颓。为了不让火熄灭，就要不停地割新茅草。新茅草加入火堆，火烧得更旺，茅草反而消耗得更快。这就导致我无法安心地取暖了，因为我得不停地割茅草。

过了一会儿，割草割得累了。我想：“干脆去搞几根硬柴来烧吧，这样火烧得久一些。”池塘边有一棵枯树，树龄不大，手腕粗细。正好带了镰刀，我砍下了一些枝丫，趁着茅草烧得正旺的时候，扔进了火堆。

柴刚刚扔进去，火堆冒起青烟，树枝里残存的水分在做最后的挣扎。不一会儿，柴渐渐着起来了，火苗不算旺，却在慢慢烧着。几根柴架在一起，相互支撑，下面放一些茅草作为辅料，火势稳定了很多，热量也稳稳输出，为我省了不少割草的功夫。终于可以站着取暖，不用总是跑来跑去了。

那天下午有些微风，我站在上风向，近距离感受火堆释放的热量，不时添柴加草。亲戚在池塘里忙前忙后，不时来取暖一下。忙碌了一年，估摸着池塘的鱼，有个好收成。

虽然我小时候也玩过泥巴，但亲戚没有让我参与捞鱼，我一直在旁观看，度过了很放松的几个小时。在城市钢筋水泥森林里长期生活的人，失去与自然的直接接触，感官逐渐麻木起来。但是，不管你在多高档的写字楼里埋头工作，千里之外的土地上，总有人在劳作，有万物生长，有生命跳动。春夏秋冬，一轮又一轮，时间仿佛在重复着同样的旋律，凝结的全部是记忆。

看那火焰，多像我们渴望蒸蒸日上的事业。茅草可以引火，一点就着，释放我们内心的野性；但是茅草不经烧，很快就需要新茅草的加入才能延续火势。若把基业建立在茅草上，虽然可以看到一时之势，但是非长久之计。

如果要生火取暖，那么茅草只能作为引子。点燃茅草以后，便要添硬柴。只有借着茅草的火势，才能驱干硬柴的水汽，硬柴才能慢慢烧起来。但是手握打火机的你却无法直接点燃硬柴，必须先让一批茅草燃起来，才能借茅草的火势让硬柴充分燃烧。

如果我们只依赖茅草取暖，就要一直忙于割茅草，根本无暇安心取暖。生活就是这样，有人割茅草上瘾了，忘记了自己本来要生火取暖。于是，火烧得越旺，反而越让人紧张，因为这是虚火，一旦不添新茅草，很快只剩一堆灰烬。

茅草就是即时反馈，是喷薄而出的情绪、一触即发的决心、转瞬即逝的动力，起得快，蹿得高，落得也急。硬柴是真正能支撑我们成长的硬技能、真功夫、大体系。相比于即时反馈，体系来得慢，建好以后经久耐用、持续稳定。当我们想要火快速燃烧的时候，就点茅草，但是要想火烧得久，必须得有硬柴。

生活蕴含了成长的智慧，只是我们缺少发现的眼睛。回到北京，茅草和硬柴的故事还萦绕在我脑海。

烧了一个下午的火，如果在火堆下面埋上几个红薯，那该有多好啊！

第2章 如何快速进入一个新领域（100天）

兴趣是最好的老师，老师不在怎么办

“我5岁的女儿最近突然对奥数（国际数学奥林匹克的简称）很有兴趣，每天都让我给她讲题目，不知道怎么回事。”和朋友聚餐时聊到奥数的话题，当大家七嘴八舌都在回忆自己当年学奥数有多辛苦时，有位学霸朋友淡淡地说了这句话，空气瞬间变得安静。

家长才是起跑线

涉世未深的孩子，哪有什么“奥数”的概念？女儿喜欢奥数，背后一定有一个“有心机”的爹。也许家里摆满了与奥数相关的书，也许爸爸是奥数迷。女儿目之所及都是数学，耳濡目染，终于对奥数有了兴趣。如果继续保持这份热情，相信等姑娘长大，和同龄人一起学奥数的时候，别人做奥数题的痛苦，就是她的“显然”。

孩子的成长就像一辆列车的行驶，父母负责修铁路，孩子是小火车。铁轨铺得好，火车顺着跑，跑出好未来。因为持续写作，我认识了很多年轻有为的朋友。这些朋友和我年龄相仿，有几个甚至比我年轻很多，而取得的成就之高，让我自惭形秽。我不由得感慨：有时候人和人的差距，比人和动物的还大。

不过在了解到他们的成长经历后，我发现了他们之间的一个共同点。在30岁左右就做出远超同龄人成就的人，刨除时运的因素，小时候都有幸得到长辈的熏陶和引导。有的人的爸爸是电子工程师，曾不惜花重金购买586电脑[注]，培养还在上小学的孩子学习编程，现在孩子成为高新技术企业家。有的人接受口译员妈妈的指导，从初中开始学口译、练英语，英语水平秒杀同龄人，获得极大的信心并成为学

霸，现在是外企高管。这些长辈提前给孩子武装了一项技能，当其他同龄人还在努力挣扎学习的时候，他们早已超前完成技能学习。

很多人说，不要让孩子输在起跑线上，但是孩子的起跑线其实是家长。家长引导得好，孩子就会认为学习本来就是这个样子，其痛感阈值很高，不会轻易在学习中感受到那么多痛苦。对于小孩子来说，他们哪知道什么知识“难”，什么知识“容易”，自然而然地会模仿从自己的父母身上看到的学习态度和学习模式。

学习终究会有痛苦的味道。人类文明与技术的成果要薪火相传，靠的就是一代一代的学习与实践。把知识学进大脑，就像给一个刚出厂的硬盘输入内容。盘片飞快地旋转，磁头正在把数据一点点写入，吱吱作响。这响声就是我们舒适区坍塌的声音。从幼儿园到大学，从校园到社会，我们学习的过程就是在往头脑里面安装不同的软件。在这个过程中，纵然有学有所得的欢喜愉快，但是更真实的是汗水辛劳。如果有人在早期引导我们，激发我们的兴趣与热情，让我们对苦难有更强的耐受性，那么面对这些困难时，我们反而能乐在其中了。

从这个意义来讲，兴趣是最好的老师。兴趣为我们提供了天然的内在驱动力量，让我们乐此不疲地钻研下去。兴趣带给我们面对未知的勇气，伴我们渡过学习的难关。培养兴趣，让我们发自内心地喜欢一个领域，充满激情地投入，开心地做事，多好！

兴趣很好，但是并非万能

一个人做事的动力，只能是兴趣吗？如果没有兴趣，我们就不做事了吗？

如果我是个孩子，不能长时间集中注意力，不爱学习，不懂事，不讲道理，那我需要有一个好老师，以我能接受的方式引导我、激励

我、带领我，让我循序渐进地取得进步。在这个过程中，我进入佳境，在快乐学习的同时还能天天进步。这是多么美好的事情啊！

但是残忍的事实是，大部分人并不会在一生中遇到这样好的老师。好老师可遇不可求，我们未必会在成长的关键期成为幸运儿，得到好老师的引导。在通常情况下，我们遇到的老师更可能只是勤勤恳恳、认认真真、努力工作的教育从业者。他们也许不会像某些名师那么有趣，逗得我们捧腹大笑；他们的授课模式一板一眼，甚至在课堂上听讲时，我们都要睡着了。

这个时候我们应该怎么办？用拒绝学习的方式来惩罚老师吗？以捣乱的方式对抗课堂秩序？好像不管用。老师并不会因为我们的捣乱而遭受损失。老师送走了一届学生，马上又要迎接下一届。教学能力一般的老师，讲课即使再无聊，只要不犯重大错误，也不会因为学生的成绩丢饭碗。但是你在学习的时候糊弄自己，就浪费了青春时光。

如果我们在求学的关键阶段，没有遇到好老师来培养我们的兴趣，那我们要等到走上社会以后，再去寻找一位好老师，让自己重温一下学生时代的学习乐趣吗？那万一还是没找到呢？（这里要感谢知识付费的出现，为我们提供了许多好老师和好课程。）

换一个角度来看，我们能不能自己培养兴趣呢？如果不依靠兴趣，是否也能动力十足地做事呢？兴趣会激发一个人的动力，不仅孩子要靠兴趣学习，即使是成年人，也不例外。你在书店翻开一本书，或者点开一篇公众号文章，可能都是因为标题引起了你的兴趣。但兴趣的背后，到底是真的壮志满怀，还是叶公好龙呢？

2015年，我刚做社群活动不久，成立了一个机器学习小组，想通过这个小组带领一些有兴趣学习这方面知识的小伙伴入门。那个时候，人工智能正掀起热潮，一时间很多人蜂拥而至，纷纷报名，表示自己很感兴趣，想一起学习新技术，走到时代前沿。

学习技术就像看数学教材。导语部分富有趣味，轻松易懂。一旦进入正文，定义、公式、定理出现，一些人马上感觉枯燥乏味，不知所云。机器学习小组的情况类似。最开始内容简单，大家热情高涨，每天在群里热切讨论，言语间洋溢着兴趣激发的幸福感。还不到第三章，学习内容难度增加，就像一盆冷水泼到群里。起初大家还在讨论作业怎么做，公式怎么推导，之后要编程了，小组群里说话的人就少了，甚至连问题都不问了。等到要交编程作业的时候，那些抢微信红包时最积极的人干脆消失了，连红包都不抢了，装作没有看到消息。

小明也参加了这个小组。

我问小明："为什么你现在都不说话了？"

小明说："S老师，我没想到有那么难，当时只觉得有兴趣。"

我说："我之前不是说了有一定难度，参加要慎重。"

他说："我看教材第一章，觉得机器学习真的很酷，就想学嘛。"

我接着问："那你现在的兴趣呢？"

小明说："我发现并没有那么简单，看到公式我就没兴趣了。"

兴趣和情绪一样不稳定，来得快，去得快。兴趣甚至可以由幻觉驱动：感觉机器学习专家很厉害、工资高，喜欢这种很厉害的感觉，想象自己变得一样厉害，就对机器学习产生兴趣，于是举手说我要学。

不过，真有小伙伴坚持下来了。社群里有一位叫苏菲的女孩，受到小组的影响，开启机器学习钻研之旅，从简单的知识入门，持续学习，不断进阶，之后应用机器学习技术完成了硕士论文，还得到了深圳一家互联网巨头公司的高薪工作，成功转型，薪水是她同学的好几

倍。这个过程只用了不到两年的时间。每当我在线下演讲中分享她的案例，说到机器学习时，大家都没有反应；说到成功转型，大家会抬头看我；说到她的年薪时，所有人的眼睛都亮了。

小明在听说这个女孩的故事后，又来找我。

小明说："S老师，我还想学习机器学习，要怎么入门？"

我说："你是不记得你有放弃的'前科'了吧？"

小明说："我这次是真的有兴趣。"

我马上说："你是对钱感兴趣吧。"

不以兴趣的名义"耍流氓"

现在很多人说自己对某件事情有兴趣，也许只是觉得这件事能赚钱，而且最好可以很快就赚到钱。但是在尝试后发现钱赚得没有预想中那么快、那么容易，甚至根本不赚钱，这些人立刻丧失兴趣。这根本就不是兴趣，只是冲动。很多兴趣爱好的确可以用来赚钱，但是钱不会来得那么快，因为兴趣爱好发展成个人技能需要时间。

我们在做事情时，应该理性思考在前进的道路上，需要解决什么问题以及用什么样的方式解决，而不是只拿兴趣说事。有没有兴趣全凭心血来潮，这是很不靠谱的行为。在持续行动的道路上，兴趣作为原动力退居二线，臣服于目标，理智和行动扛起实现目标的大旗。我们应该做什么，就想方设法去做，不以兴趣为由给自己设限，继而获得更大的自由。

再退一步，假使你非常幸运，做的事情正好也是兴趣所在，沿着这条路走下去，总有一天你会发现自己面对的是重复、无聊的工作，

而且你又无法推卸。这个阶段其实是大家在刻意练习时必然会经历的。在任何领域，兴趣只负责开局，而要把水平提到一定高度，努力和付出必不可少，痛苦、迷茫也必定伴随其中。

我中学时对英语很感兴趣，经常幻想自己做同声传译的帅气模样。在大学期间我自学口译，练到想吐，那时眼前的英文单词仿佛都变了形。那个时候我不知道“持续行动”的理念，唯一想的是，一定要硬扛下来。幸好我当初没有放弃，转投其他新兴趣，否则今天我们的社群也不会有口译这个鲜明的特色。当你需要攻坚克难的时候，兴趣提供的动力会慢慢被削减。你需要考虑的是，什么样的力量让我们走得更远。当兴趣火力不够时，你得全凭信念支撑。

在我的社群里，有小伙伴会讨论自家孩子应该利用课余时间学点什么作为兴趣爱好。我认为什么兴趣并不重要，重要的是和孩子商量好——这个兴趣是你自己选的，一旦开始学，不得半途而废，不得以自己没有兴趣为由帮自己开脱。孩子的兴趣点转移太快，并不见得是一件好事，他们容易在遇到困难时，以没有兴趣为借口合理化自己的退缩不前。让孩子坚持自己选择的兴趣，除了可以培养他的责任担当，也能告诫孩子——开局可以用兴趣铺路，而进阶不能全凭兴趣。

一个人从持续观望到开始行动，兴趣发挥了重要的引导作用。而在行动了10天之后，就会面对持续100天的挑战。这时最初的激情退去，兴趣被重复的工作代替，动力慢慢消退。很多人在这个阶段开始退却，安慰自己也许不适合做这件事情，需要换一个方向。但是如果你只花10天做一件事情，几乎不可能取得明显的成就。我们能不能穿越从持续行动10天到持续行动100天的迷雾，就看这个阶段我们怎样和自己对话。

兴趣是最好的老师，如果没有老师，我们也可以自学成才。

---

1. 586电脑搭载基于Intel×86构架的第五款处理器，1993年联想第一台586电脑问世。——编者注

改变是怎样缓慢发生的

据说现在很多年轻人都开始掉头发了。我在全国各地组织线下活动时，社群的小伙伴和我打招呼，已经不再说“你又胖了”，而是说“你的发量又少了”……我真是“交友不慎”。

掉多少根头发才显“秃”

那就让我们思考这个关于掉头发的“秃头问题”吧。洗发水广告上的模特，秀发乌黑，柔顺有光泽，大概有10万根头发。问题来了！如果一个帅气男生一开始有10万根头发，由于长期熬夜、饮食不规律，开始脱发，到什么程度我们可以说他已经是秃子了呢？

你可能会想，超过了一定标准就算秃了。我们先随意定一个参考值，比如头发少于2万根就算秃头了。那么是否拥有2万根头发就是秃子的判断标准呢？

如果一个人有20001根头发，算不算秃头呢？按标准来说，他不算是秃子，毕竟20001大于20000。但是我再问你，20000根头发和20001根头发，看上去有区别吗？明明都是一样少嘛！多一根头发，不能改变格局，所以20001根头发也算秃头。

那如果再往上加呢？20002根、20003根、20004根……你会发现，好像并没有什么差别。如果你拍对比照发到微信朋友圈，朋友们一定会问你为什么要把同一张照片重复发几遍。如果一直加下去，当加到99999根的时候，你已经不是秃子，而是洗发水广告模特了。

在头发不断脱落的过程中，什么时候算真正秃头了呢？我们很难找到这样一个数值、一个时刻、一个标准，就像门槛一样，你跨过去就是秃子。相反，一个人在掉头发的过程中，往往掉着掉着，就越来越像一个秃子了，即所谓的“秃头悖论”。甚至可以说，当你感觉自己像秃子的时候，其实已经秃了很久。

用脱发举例，有点残忍。但成长中的很多事情，和脱发的原理一样：最开始变化不明显，渐渐地就像你以为的样子了。改变就是这样慢慢发生的。

练好发音，听力竟然也有进步

我每年开办两次线上英语发音课，每次课程持续一个月的时间。早上6点开始上课，带领学生基于音标练习一篇4分钟的英语文章，平均下来每天两句话。以这样的节奏，一个月可以练一遍英语音标，搞定英语发音的基本面。在课程开始前，我会让学生自己先读一遍文章，并录音保存。在之后一个月的授课过程中，我要求学生每天至少投入一个小时练习发音。当课程结束时，我让学生再录一段新的录音，和预习时的录音片段对比，并告诉我有什么感受。绝大多数同学的反馈是——被自己的进步吓到了，没想到一个月的变化那么大，自己以前的发音根本听不下去，完全不相信那是自己。

跟着我练习英语发音一个月，进步是必然的。让小伙伴们更意外的是，自己的英语听力水平居然有进步。不管是看美剧还是听BBC（英国广播公司）的新闻，即使语速很快的材料，也能比以前听得更清楚。而这个月，我并没有让大家专门练听力。这个意外收获让很多人兴奋不已，纷纷感觉自己的英语学习有希望了（其实这是幻觉，如果不持续练习，这种进步的感觉很快会消退）。大家问我为什么会出现这样的情况。原因很简单，你如果真正把英语音标练好了，那么本

质上也提高了你对英语语音的敏感度。另外，当你能正确地发出一个音，你就更容易听到这个音。这有点像心理学的“孕妇效应”——当一个人怀孕时，她更容易注意到其他孕妇的存在。

在这一个月的英语发音练习中，我唯一做的就是引导所有成员以不急不躁的心态，每天持续练习，并且在大家情绪消极的时候及时干预。只要能跟着我持续练习下来，最终的结果必然是因为进步而喜出望外。并不是我教得有多好，而是大部分人在遇到我之前，可能从来没有这样踏踏实实地做过练习。我做的只是想方设法让大家耐着性子慢慢做，见证时间带来的改变。

关于学习成长，我一直相信一个道理：一步一步走，戒骄戒躁，稳扎稳打，只要持续时间足够长，自然能看到显著的结果。更有意思的是，这个结果甚至会比我们预料的还要好。

持续行动，改变靠的是涌现

系统科学中有一个前沿方向叫“复杂系统理论”，旨在研究非常复杂的系统（复杂到一句话说不清楚）。复杂系统理论里有一个“涌现”的概念，这是我最喜欢的一个概念。用最直观的话来解释，就是1+1＞2。当你把许多不同的部分组合成一个整体，整体会出现不属于任何一个部分的属性，这个时候，就发生了涌现。

举两个关于涌现的经典案例。人的意识如何产生？大脑结构中并没有一个组织对应人的意识，但是大脑的上千亿神经元相互作用，就涌现了意识。大脑的每一个部分都参与意识形成的过程，但是意识却不属于大脑的任何一个部分。意识和大脑各个部分的运作，分别属于两个不同的层面。另一个案例是蚂蚁。一只蚂蚁看上去很弱小，但是成千上万只小蚂蚁形成的蚁群却可以协作完成复杂又充满智慧的工作，比如找到通往食物的最短路径，建造庞大而精密的群居洞穴。

涌现给我最重要的启发就在于：

•涌现是在更高层次出现的新属性，不属于原有层次的任何一个部分；

•涌现在更高层出现，得益于下一层的每一件事情都做得好。

如果单个神经元不做好电位传导，如果单只蚂蚁不做好协同工作，所谓的意识，所谓的群体力量，便无法出现。基于此，我们不妨思考一个问题：那些我们想要拥有的能力，那些我们向往的进步，有没有可能是一种涌现带来的结果？甚至是不是可以说，任何无法通过简单步骤获得的能力，都需要由涌现实现。

很多人想说一口流利的英语，但是这个能力可以通过“3个步骤立即实现流利表达”的方法获得吗？生活常识告诉我们，这是没戏的。学好英语需要长期投入大量时间和精力，不可能一步到位。很多人想快速瘦身，但是可以通过“5个步骤马上掉10斤”的方式达到减肥的目标吗？运用生活常识就知道，你不会一夜变胖，也不能一夜变瘦。只有在骗局里，秒瘦才是真的。很多人想通过投资股市赚钱，但是在股市中持续赚钱，可以通过“10大炒股绝招”实现吗？按照生活常识，如果有人教你如何在股市轻松赚钱，那为什么他不自己先赚了呢？像写一手好字、好文章，做事干练高效，身材好、气质佳，思维敏捷，逻辑清晰等令人羡慕的能力，其实都不能通过简单、确定的几个步骤很快获取。这些都是涌现带来的结果。

但是有趣的是，很多知识付费课程，以涌现的结果为噱头，宣传课程的神奇效果，吸引人们花钱购买。你是不是阅读速度慢？学了我们的课程，保证你一天可以读10本书。你学的是不是“哑巴英语”？只要参加我们的课程，保证3天无障碍交流。阅读速度快、英语交流无障碍，都是涌现后的结果，是需要长期练习才能习得的技能。晚上到家，你一摁开关，灯就亮了，但是学习不是开灯，没有那么明确的步

骤和直达的方法。你如果理解了涌现的概念，那么就能帮自己在知识付费时代省下很多钱，少缴智商税[注]。

高一层级的涌现要发生，必须要有下一层级大量工作的投入，而持续行动就是让你扎扎实实做好每一件事情。在英语晨读课上，大家每天认真练习，努力完成作业，坚持一个月后，发现自己在英语发音和听力方面居然都有进步，就是经历了一次小小的涌现。如果真的要问具体哪一天发生了变化，就像问一位曾经满头黑发的帅哥什么时候变成秃子一样，没有明确的答案。明白这一点，我们就可以安心地做好一件事情，只要时间足够长，改变自然就会慢慢发生。

涌现在什么时候出现

那你一定会问，我要持续行动到什么时候，涌现才能出现呢？你一定要努力，但是千万别着急。一着急就开始上蹿下跳，一着急就不再愿意认真做事，一着急就揠苗助长。成长就像盖楼，无论是平整的土地还是烂泥潭，你都得先打地基，或者更复杂——先抽水、填坑，再打地基，然后开始按图纸盖楼。

你就一直行动下去吧，等改变发生的时候，你自然就知道了。我发现，人类追求的所有美好事物，比如健康、智慧、财富等，都要通过涌现实现。那些轻易就能得到的，都会被我们认为稀松平常，而不被珍惜。比如张口就能呼吸到的空气，以及每天睁眼就能看到的世界。殊不知，洁净空气、美丽世界的背后也隐藏了很多人的努力，这何尝不是一种涌现？如果你理解了涌现的概念，不妨思考一下：很多公众号文章里常说“何以解忧，唯有暴富”，你认为暴富是一种涌现吗？你相信一夜暴富吗？

---

1. 智商税，指由于在购物时缺乏判断能力，导致个人花了冤枉钱，而这些冤枉钱被认为缴了智商税。——编者注

凡是能得到的，我都不屑一顾

我记得在清华大学读书的时候，实验室里有一位教授，很年轻、长得又帅，每次在实验室出现时都是西装革履，气场十足。教授喜欢用徕卡相机。在那个人人网还很火的年代，教授也有账号，还主动添加实验室里每一个同学为好友。教授的人人网相册里有很多摄影作品：大学校园生活照、与高颜值妻子和孩子的合影。在我们的心里，这位教授就是人生赢家！

做这位教授的研究生压力很大，我的室友就是他带的博士研究生，经常通宵做实验。教授对学生要求严格，而且亲自上手做事，学生没法打马虎眼。布置工作时，学生如果想让教授多宽限几天，教授就会说："这件事情我只要两天就能搞定，你为什么说要一周？"教授对学生的能力短板了如指掌，一点也不掩饰对于自己学生的"鄙视"："你们啊，能力太差了，还不好好努力！"

某年冬天，IEEE（电气和电子工程师协会）公布了新一年的IEEE Fellow（增选会士）名单，这位教授入选。看到这条消息，我们这群"能力很差"的研究生都为他感到高兴，准备给教授发祝福。没想到教授早就在人人网发布了一条状态："凡是我能得到的，我都不屑一顾。"我们只能整齐跟帖回复一排"跪拜"表情。

IEEE Fellow是电气和电子工程师协会授予的最高荣誉，每年只评选全球科技领域里最优秀的科学家，当选人数只占协会总人数的0.1%。获得这项荣誉，既对研究贡献的认可，也是重要的职业成就。国内获得此项荣誉的人，也是凤毛麟角，科技领域知名人士如李开复、张亚勤等，都在早年获得了IEEE Fellow荣誉。

对于这项学术界很多人梦寐以求的荣誉，教授却“不屑一顾”。看到这条状态，我的第一反应是，教授怎么也不象征性地谦虚一下。但是转念一想，这其实很符合教授的调性。教授在自己的研究领域建树颇丰，时时刻刻思考该领域最前沿的科学问题，而且还能把科研产品真正工业化，落到商业应用中。要走在科研前沿，必须专注在尚未解决的科学问题上。解决一个问题，又会出现新问题，在持续不断的工作中，人类的知识体系得以巩固和发展。荣誉和成就其实伴随着工作成果而来。荣誉只是对过去的注解，而不是让行动停滞的功劳簿。

在持续行动的道路上，当我们想偷懒，指望一劳永逸的时候，我们的格局就变得狭隘。在学生时代，我就犯过这样的错误。那时候我一方面羡慕已经在国际顶级学术会议发表了论文、取得科研成就的同学，另一方面又不想给自己太大压力，觉得只要发表一篇合格的论文，达到毕业要求就好了。后来我才明白，如果只满足于阶段性的小成果，指望熬过去就可以高枕无忧，不用再努力，我根本走不了多远，只能做一个最普通、勉强毕业的研究生而已。

从这个角度来看，任何我们已经得到的结果，既“不值一提”，也应该对其“不屑一顾”。当我们面向未来，面向未知，面向新的问题时，我们会发现做的事越多，需要解决的问题越多。新的世界总是随着探索的深入而不断展开，新的挑战始终缘于成功应对了上一个挑战。

这几年，“第一性原理”这个词比较火。在我看来，教授一直就是用第一性原理思考科学领域的问题，而在外人看来，教授好像总在不停地跨界创新。但是实际上，当你抓住了领域里最前沿的科学问题，剩下的就是不停地解决问题了。

虽然教授没有在科研上直接指导我，但是在求学的过程中，教授以一条人人网状态的方式，振聋发聩般给我深刻的启示。一直到今天，每当我在工作上取得了新的进展，内心有一点小骄傲的时候，这

句话就会像核弹一样，在我的认知空间爆炸，警醒我不要沉湎于过去。

无论在任何领域，我们都可以把从业者按照专业水平的高低来排序，形成一个数轴。每个人都是数轴上的一个点。往无穷大的方向看，你总会发现更多比你更优秀的“点”，不禁感到压抑。如果往无穷小的方向看，你总会发现有人不如你，这让你感觉还不错。我们可以选择自己想要的感受，只要往不同的方向看即可。不过，我们如果持续行动，追求进步，那么就要不停地向无穷大的方向移动，一点点成长。

的确，在成长的道路上，如果我们能持续把已经取得的成绩当成过去式，在此基础上不断开拓新成果，那么可以确认的是，不管现在的成绩多么耀眼，可能只是未来成绩的1/10、1/100甚至1/1000。

我听那位博士研究生室友说，教授的科研成果转化应用，已经惠及全球几亿人，这些其实是持续行动几十年的成果。我们如果才刚刚开始做一件事情，持续行动了10天、100天，相比于以前的自己，可能已经获得了不小的进步。但是不管进步有多大，突破有多令人欣喜，永远不要忘记，更广阔的风景在前方。

我们可以适当休息片刻，给自己一个小的奖赏，剩下要做的就是赶紧上路。毕竟已经有人告诉你：“凡是能得到的，我都不屑一顾。”

如果生活值得过，就值得记录

我喜欢写作，不过，我理解的写作和普遍意义上的写作，不完全一样。它既不是文学创作，也不是用于变现的新媒体写作。文学创作有点像架构一个虚拟世界，作者的描写就是看世界的镜头，通过人物的塑造、情节的推进、细节的打磨、视角的切换，引导我们看到一个不同的世界。假如我们跟着故事情节走，每一处细节都会涌现出不一样的体会，而这些体会，就是作者希望带给我们的。新媒体写作的特点就是持续抓住读者的注意力，针对社会热点话题，或者读者关注的周期性痛点话题（比如去大城市还是在小城市生活，比如努力奋斗还是享乐），从不同的角度展开讨论。当有足够多的人阅读转发，就可以在文章里面插入广告，夹带卖货，从而达到商业变现的目的。

我采用的写作方式是记录复盘，和自己对话，把思考呈现在纸上，然后跳出来分析，再把分析的过程和结果写下来。这种写作方式很像考试解题，不仅要得出一个答案，还要把解题过程写出来。如果你解答过数学题，那么你就会知道，解题过程不写在纸上，思绪容易混乱，思考会出现盲区。一旦写下来，我们就可以站在高处审视问题。

如果写作只是为了纯粹记录，就会变成流水账，只有加上分析，才能注入思考的灵魂。只有你进行思考，新的想法才能从脑海里生长出来。这样写出来的文章，不是拿来变现的内容产品，而是如实的记录以及深入的分析。这有点像做实验，为了搞清楚一个科学问题，你要先设计实验内容，记录你的操作步骤，观察并收集足够多的实验数据，最后还要分析这些数据，得到结论。但是光有结论还不够，要把这一次的结论和之前的结论再进行关联分析，看看是加强了原有的观点，还是修正了原有的观点，还是有了新的观点。

当这个过程结束以后，大脑就像经历了一次大扫除。原来各种想法杂乱地摆在大脑的房间中，通过书写，逐个清理，地扫干净了，窗户擦得透亮，物品摆放得整整齐齐。同样地，一篇文章写完，烦恼没有了，情绪平复了，问题解开了，结论明确了。这就像和自己开了一次决策会，明确了决议，最后形成了文字纪要。接下来你要做的就是带着这些决议去执行。

我曾经给我的社群成员分享过一条可以成倍地提高求职成功率的建议。每次面试结束之后，一定要认认真真把全部面试流程记录下来，然后复盘总结这次面试，梳理回顾自己在哪些方面表现良好，下次继续保持，在哪些方面表现得不够好，下次怎么改进。只要坚持这么做，随着面试次数的增加，你求职的战斗力会爆炸式提升。但是我很少见到真正有谁的面试能力实现爆炸式提升——很多人听了我的建议后，认认真真复盘，解锁一些求职技能，参加了不过三五次面试，就已经找到心仪的工作，不再需要去面试了。我曾经期待自己能培养一位“百面offer（录用通知）杀手”作为我的教学成果，这个愿望一直没有实现。但是我转念一想，如果能用更短的时间、更少的面试次数就找到好的工作，完全不必拿那么多offer。

写作的力量是强大的，其强大之处在于让我们清醒地认识自己。一个周末午后，你安静地坐在桌前，慢慢把想法一点点展现在文章里。阳光透过玻璃照在墙上，调成静音模式的手机在远处，写作的世界里没有噪声，只有流淌的思想和跳动的文字。不管是用纸笔，还是用计算机，在完成一篇文章时，你就具备了审视自我的能力。

写作可以从两个方面改变我们的情绪状态。一方面，写作是行动，行动能改变态度。你写作的时候，其实是在通过做事情整理自己的情绪。写着写着，眉头舒展，焦虑被平复，你不再纠结。另一方面，写作能转移注意力。当你一句一句写出来，在字里行间提出问

题，专注点发生改变，你的归因方式也随之变化。有了不同的视角，原来的情绪困境被打破，心情自然也会不同。

每天记录，行动留痕

在我的社群里，我一直号召成员完成每日记录和每周复盘。每日记录的作用在于，记录一天内完成的主要事情，而每周复盘的意义在于回顾一周的任务完成情况。不过，有很多小伙伴不能理解每日记录的意义，要么认为每天发生的事情过于琐碎，要么相信自己能靠脑袋记住。

的确，有一些时间管理方法教导人们要把每天的时间管理精确到分钟。但是这种属于高阶玩法，普通人，尤其是职场“小白”要做到这个程度，实属不易。古代有专人记录皇帝言行，叫起居注。但是现在，你再厉害，也不能做皇帝。精确到分钟级别的时间管理，需要外界因素的配合，比如团队和环境。网络上盛传的“高考牛校”河北衡水中学的作息时间表，就是分钟级别时间管理的典范。但是脱离了那样的环境，普通人很难做到。

记录很重要，但是你一开始没有必要把时间使用记录精准到分钟级别，所以更没必要拿记录很烦琐当借口不记录。当然，在时间管控能力提升了以后，你可以尝试用更精细的粒度来管理你的时间，比如从一天缩短到一小时，从15分钟最终到1分钟。时间的粒度越精细，越需要有人来协助你，来抵挡一些不可抗力的影响。从这个角度来看，那些极致的时间管理者，更像表演者。表演者背后必然有团队，通过团队的努力打造出这一人设，而普通人单枪匹马是不太可能做到这样的。于是，我们总感觉自己做得不够好，从而膜拜他们，想学习他们，进而为此付费。但是我们要知道哪些能学，哪些学不到。换一个角度，你就能明白。我们在谍战电影里看到特工表现出各种高超武艺

——从高楼跳下毫发无损，在城市间飞檐走壁，在高速行驶的货车上打斗，并不会感到自惭形秽，或者说非要向演员学习，因为我们知道这背后包含特技演员的配合、拍摄技巧的运用和后期制作。

如果你打算每天记录，那么记录主要的三五件事情就可以。这三五件事情，是晚上睡前回顾的重要线索。每天完成工作以后，你在书桌前打开台灯，翻开记录本，回顾一下当天做这些事情时的状态，再简单规划一下第二天要做的事情，写下一些想法。

这个过程耗时不长，5~10分钟即可。这样我们不会有很大的压力，也不会找借口不完成。做这件事的好处是引导我们从烦琐的生活中抽离出来，站在更高的角度看自己。这样你能更冷静、更理智地看待自己。这一天的情绪感受，就像桥下的流水，也许水很深，也许流得急，即使溅起浪花，也不致对你造成特别大的影响。你一旦能够冷静、理智地处理工作，大脑就会有更多的空间反刍这一天的所见所闻，你还会注意到之前忽略的方方面面。白天的经历像电影画面一样从你脑海中闪过，新角度、新细节会涌现出来，思路被打开，认知得到提升。持续每天做这样一件小事，会让我们变得更聪明。

在媒体上，你会看到很多成功人士有一些有趣的习惯，有的喜欢跑步，有的喜欢登山，有的穿越南北极，有的喜欢写书，而且都是在业余时间做这些事情。这些表象背后的本质就是，让大脑从繁忙的日常事务中抽离出来，一旦抽离，就打开了上帝视角，会产生新灵感。当你没有足够的条件穿越南北极，坐下来，拿出一个小本子，安静地和自己相处一会儿，也可以获得充沛的力量。每天从生活的战场中撤出停歇片刻，就像给快关机的手机重新充电，红色的电池图标慢慢变成绿色，电量满格。不管是贫穷还是富有，每个人都需要借助一定的手段满血复活。

当你把本子合上准备睡觉，告诉自己："虽然这一天即将在我的生命中永远结束，但是我却从中提取了足够的智慧，用来面对以后的每

一天。这一天在我生命中发挥了重要的价值，我没有虚度。”持续行动能够让我们充分利用生命中的每一天，不停积累，带着这些财富，穿越迷雾奔向未来。

这样你就能意识到每天锁定一小时的重要性了。每天记录，行动留痕，这是你的仪式，是你与繁杂生活之间的隔离圈。隔离圈就是每天太阳升起的地方，就是面对新世界的出发点。

每周复盘，自我修正

每日记录再加一个每周复盘，完美之极。每周复盘更侧重于提炼出一周内你获得的重要想法和认知。这些认知最终会变成你的原则，在后续的生活中指导你的行为。如果你每周都没有获取一点新认知，升级自己的思维，那你可能虚度了光阴，要给自己敲警钟了。

在带领社群成员阅读心理学大部头的时候，我发现很多人都会经历焦虑阶段。书的内容有点难，阅读速度受到影响而减慢，我还会布置作业，但题目并不好答。在面对困难时我们会自我怀疑，一旦开始自我怀疑，就容易选择退缩或放弃。从感知困难到决定放弃，这个过程一气呵成，我们可能都没有意识到这是在给自己找理由。但是，你若善于复盘，则有可能察觉到自己的情绪变化，可以在对抗困难的过程中自我修正。不妨对比以下两种不同的反应。

反应一：这本书太难懂了，我想我不适合阅读心理学书籍，作业也不会做，这几天太忙了，算了，我放弃吧，以后再说。

反应二：这本书比我想象中要难，书的内容也和我想的不一样。心理学原来是这样的，但是我真心想学习了解心理学，并且相信这些知识很有用，我还是想办法克服一下吧，毕竟以前没有读过这种难度

级别的材料，感觉到困难是正常的，习惯就好了。实在不行，我就早点起床，多花点时间好了。

人是情绪化的动物。如果没有记录复盘，我们很难意识到自己在什么时间受了什么刺激以及产生了哪些不利于行动的情绪。情绪爆发的一瞬间，我们冲动行事，不会意识到我们做的事情意味着什么。所以古人才用“盛喜中勿许人物，盛怒中勿答人书。喜时之言多失信，怒时之言多失体”之类的话语警醒世人。意思就是，在非常兴奋的时候，不要随意向别人许诺东西，很可能失信于人；在非常气愤的时候，不要给别人回信，很可能用词不得体。

我已经不止一次遇到中途放弃的人在半年后重新找到我，问什么时候还有第二期类似的活动。倘若你问对方经历了什么，对方会说：“最开始因为感觉难而放弃，但现在看到读懂财报的人买股票赚钱了，学心理学的人运用这些知识找到了好工作，后悔自己没跟上。”当学习的进步最终反映在收入增长上，放弃的人才意识到，逃避的是困难，错过的却是未来。假如我们能够养成记录复盘的习惯，就有可能仅依靠内省从情绪自查中发现异常，及时做出调整回到正轨。这种自我纠错的机制非常高效。既然我们擅长给自己不做一件事情找理由，那换一个角度，我们也可以刻意做对自己有好处的事情，反正我们总会给自己找到理由。

作为成年人，要对自己的行为负责，没有任何人有义务修正我们的错误。如果做错了一件事，我们可能会一直错到付出惨痛代价，才能醒悟。朋友不是我们的保姆，因此我们不能指望在濒临放弃的时刻，有好朋友随叫随到，守在身边和我们探讨人生，挽救我们的崩溃情绪。我们也不能期盼在遇到困难的时候，有好兄弟不辞辛劳地跑来与我们喝酒，帮我们宽心。哪怕在我们需要的时候，他们都会在场，但是面对生活中的每一天，哪一位成年人不是在负重前行？我们唯一能做的就是挂念的同时保重自己。

一个人如果具备强大的自我修复能力，那么就不用过分依赖外界的帮助，而可以通过自力更生的方式持续升级认知。虽然过程可能慢一些，却让人受益匪浅。先照顾好自己，再去关照其他人，这样的行为模式是健康的。你关心他人越多，你获得的回馈越多，拥有的社会认可度也会越高。

自我纠错、自我修复的能力可以通过持续写作得到。你唯一要做的就是每天在行动的同时，把这些细节与感受写下来，再加上定期的分析复盘。当你从记录中提炼出想法，形成结论，就像完成了一次解题的过程。一篇文章就是一次解题，如果你能把高考题目全部解出来，那全中国甚至全世界的好大学，都会向你打开大门。那些高考真题的解析过程，虽然不会成为爆款，也没有多少人在朋友圈传播，但是你学会了，还是可以改变自己的命运的；你的文章不一定会成为爆款，但持续写作会塑造、见证一个更好的你。

这些记录会成为你成长路上的宝贵见证。如果父母为孩子的每个成长阶段都拍照留念，那么孩子在成年后回顾这些照片时，便会记得自己是从哪里一步一个脚印走过来的。当知道自己从哪里来，你便不会忘记自己是谁，即使做出再大的成就，也能不忘初心，继续前进。生活如果值得我们用力地活着，那就一定值得我们认真记录。

我的成长记录案例

在这里分享一篇我在持续写作第200天时写下的文章。这是我对自己的行动复盘，从中你可以看到当我坚持200天做一件事情的时候，我在思考什么，获得了什么启发。文章最后我会提供现在的解析视角，希望对你有参考价值。

写给我的第200篇文章：坚持就是过日子

Scalers

2014年7月20日

我还是觉得应该写些什么，纪念一下第200天的写作。

从新年第一天开始写作（每天写1篇文章），到走过第21天，走过第50天，再到第100天，今天已经更新到第200篇文章。用数字标记文章的标题，好处就在于，我能清晰地知道自己从哪里来，走了多远。

如果说第1篇是做出决定，第21篇是自我鼓励，第50篇是途中小憩，第100篇是阶段性成果，那么至于第200篇，我愿意将其看作长跑中的一小步。

看上去我并未像往常一样赋予这个特殊的日子那样丰富的含义，但是我想说，任何远大的征程，最后都要落到普普通通的每一步上，并且扎扎实实留下每一个脚印。

我们的目标可能是伟大的，我们的宏图可能是激动人心的，但是通往神圣殿堂的步伐，看上去是单一的、普通的、枯燥的，并且的确如此。

大概两年前，我曾经在微博简介中写过如下话语：以平实的语言叙述生活，把伟大的梦想藏匿于恬淡。那时，我已经依稀地感觉到：所有的宏伟蓝图，不都从点滴而来?

创业者在圈子聚会中呼喊激动人心的伟大口号，回去后仍然需要打理好公司的日常运转，做出一个个决策，执行一个个项目，面临一次次关乎公司生死存亡的挑战；大公司的运营者，在年度会议上感受各路总裁站在行业高度挥斥方遒般的战略部署后，回到工作岗位，仍然需要监控运营数据，分析生产情况，了解公司运行状况；即使是热

恋中的情侣，带着再多的山盟海誓步入婚姻后，仍然需要面对柴米油盐酱醋茶，以及谁刷锅谁洗碗的问题。

我想，这就是坚持的本质，这就是生活原来的样子。不断重复地做一件事情，直到这件事情融入你的生活；不断重复地做一件事情，直到你不再感到费力。

如果说前100天我还在为我每一次数字上的突破、每一次里程碑事件而激动不已，佩服自己不断克服困难、达成目标的毅力；那么，在之后100天的行动中，岁月已经足够能让写作这件事情变得稀松平常又必不可少，因为这已经是我生活中的一部分。

不是说，第二个坚持行动的100天变成了敷衍了事，而是通过坚持，我完成了对生活的改进升级。生活2.0版本具有更平稳的表现，更强劲持久的动力，更快的分析处理能力，更大容量的高并发存储空间……

坚持就是过日子，坚持就是生活的一种方式，坚持就是于平凡处见真章。

从今往后的日子里，持续行动更应该成为生活中必不可少的元素，你务必在这方面投入时间、投入精力、投入情感，实现成长，抵抗时间的流逝。

尽管里程碑的日子让人感到欢欣鼓舞，但是在平淡的日子里，也要耐得住挑灯夜战的寂寞，方能成就一番洒脱与快意。

这是一种富有力度的坚韧，这是一种静水流深。

这是一篇复盘感悟，写于2014年7月。在这篇文章中，我首先对过去200天中类似的里程碑事件进行回顾，主要集中在第21天、第50天、第100天。当我把一件事情坚持了这些天的时候，觉得有必要庆祝一

下，给自己一个正反馈。但是，到第200天的时候，我产生了新的想法。

这个想法就是——我都已经坚持200天了，早就过了这件事的兴奋期，而这件事也成为生活的一部分，再往后，生活每过一天，就坚持一天。生活就像无垠的大海一样，任何翻腾起来的浪花，最终都在海面上归于平静，但这种平静反而是最有力量的。大海有能力翻起巨浪，偏偏深沉如斯，这不就是一种力量的彰显吗？在那个时候，我其实还没有提炼出“持续行动”的明确概念，也没有归纳总结出“刻意学习”的要旨，但是当我把写作这件事情坚持到200天的时候，我对坚持产生了新的想法。

这种新的想法，就是由于长期记录，自然而然地在脑海里形成的。每一次记录都是在对自己的行动进行分析和复盘，持续的行动积累刺激新的想法不断产生，也是一件顺理成章的事情。

5年以后，回头再看这篇文章，又相当于在复盘的基础上再次复盘。这就是写记录分析文章的好处，而且文字不会过时。不过时的才能经得起时间的考验。即使现在再读这篇文章，我仍然能感到当时文字的力量，穿透时间的长河，抵达此时的心间。在未来，我会继续用记录照亮我的生活。

忙于找方法，哪有时间做事

这几年我带着社群开办了很多英语学习和口译练习的训练营。在最开始的两年，我们的主题是同声传译训练。这是最难的，一群人一起练习国际会议的口译材料。之后两年，方向逐渐细化，我相继发起了笔译、视译、复述、口译基础、英语听力等训练营。最近两年，我们又在做英语基础训练营，比如单词、口语、阅读、发音等。整体来看，我们是从上往下推进这些事情，先从最高阶的能力开始，然后慢慢向下，最后到大众入门级别。

这几年积累下来，我们打通了一条从英语初阶到同声传译的训练营进阶路线。不管你的英语水平如何，我们总有对应的训练方案。经过这些年的实践，我发现一个非常有意思的现象——不管哪个阶段的学习者，在遇到学习困难时，总会有人会疯狂地找方法。

比如在英语阅读训练营中，我们最开始会选择一些比较简单的文章，成员们得心应手，认为自己的英语水平还不错。之后我们布置更难的阅读材料，这个时候，成员们的情绪又跌到谷底。当成员们面对一篇生词量大、主题不熟悉的阅读文章时，当他们不仅要概括文章大意、梳理作者逻辑，还要回答论述题，甚至被要求根据主题写作时，很多人就开始焦虑，坐立不安，甚至怀疑人生。

这个时候最好的方法就是静下心来，认认真真一句一句看下去，直到把文章看懂。当我们遇到有难度的文章，感知到障碍的时候，说明我们已经走出舒适区。而从不舒适的状态中走出来，最省事的办法就是把手头这篇有难度的文章吃透，该查的单词查清，该分析的句子分析好，该梳理的逻辑弄明白。虽然这会消耗你很多时间，但是当你彻底搞懂一篇文章时，你会获得完全不一样的体验和认知。一是你攻

克了一篇有难度的文章，更有信心，二是你会抓到一些套路。你如果有心，可以多理解透几篇同等难度的阅读文章，那么这个难关就被你拿下了。这种模式下的学习效率最高，虽然一开始显得比较笨。我的英语晨读发音课后来就采用了这种模式。

大学期间的一个暑假，我在准备上海英语高级口译考试。一个计算机专业的学生考口译，简直是跨界“找虐”。我一开始很不适应笔试阅读题目，摸不清套路，做题超时，错误很多。我很痛苦，为了攻克这个问题，我在自习教室花了一整天时间，把一套真题的4篇阅读文章从头到尾彻底理了一遍，从生词释义到文章结构，从作者观点到题目设计。在重点攻克了这4篇阅读文章以后，我对这一题型的理解程度有所上升。之后我如法炮制，又专门练习了几套真题，不到半个月，我的阅读准确率已经大幅提高。考试的时候，我在阅读部分拿了满分。

这种暴力破解的办法特别好用，然而我在英语阅读课上却看到另外一番景象。很多人在阅读时遇到困难，就马上打开网页搜索“遇到看不懂的文章怎么办”“什么阅读方法效率高”，指望有一个方法能马上帮自己解决难题。网上的学习方法出奇地多，有人以此为生，专门负责生产各种方法，发布到各大网站，给自己引流变现。那些在阅读英语文章时遇到困难的同学看到了，就像找到了救星。

当你收藏了提高阅读效率的方法，又看到背单词的方法，于是你又收藏一下，然而还有练英语听力的方法，写出好文章的方法，赚钱的方法……收集方法的路径就像逛淘宝网，本来只想买根电源线，结果却下单了全套智能家居产品。很多学习者会进入“提前满足”的误区，看到很多学习方法，仿佛就看到自己在用了这些方法之后马上取得突破，变得很厉害，不禁满心喜悦。

一旦花了大量的时间收集方法，就没有多少心思认真看那篇有难度的阅读文章了，而收集的方法未必有机会用。通过收集方法产生的

快感，要比真正搞懂文章带的快感来得更快，去得也更快。一旦习惯于提前获得快感，就没有动力再面对真正的问题了。

在阅读很难的材料时，你要做的无非就是少一些情绪波动，多一些硬核[注]行动。认认真真搞懂一篇文章，要比不停地想“用什么样的方法效率高”好。执迷于“找方法”的想法才会让你走弯路，如果你真能硬碰硬啃下几块硬骨头，好方法会从你的脑海里“生长”出来。

当遇到学习问题时，很多人的第一反应是看看有没有什么好方法。诚然方法很重要，但是我们并不知道怎么判断什么是“好方法”。在很多人看来，如果一个方法可以让我们在不费力的情况下解决一个问题，那么它就是好方法。但这根本就不是方法，是骗法。如果你压根儿看不懂一篇文章，会有一种方法让你在毫无痛苦的情况下立即就能看懂吗？十月怀胎，你有什么方法能让一位孕妇一个月生下宝宝吗？如果长期没有深度使用大脑，你能指望在短时间内开发出所有潜能吗？如果三年没有认真读书，你能指望自己一周就完全理解一本经典书吗？

在这个时代，学习问题似乎变成了信仰问题。有的人坚决相信，世上一定有好的方法让人轻松无痛地学好任何事情，只要找到就行，哪怕要用一生的时间去寻找。而我根本不相信这套说辞，我相信的是，如果你想获得启发、实现突破，那么你必须付出相应的甚至更大的代价。

当你相信只有方法才能带给你改变，你会花太多时间寻找所谓的好方法，而无暇顾及真正要解决的问题。早期人类不了解医学原理，在遭遇疾病时，选择用巫术和祈祷帮病人康复。现在，如果你得了流感不去治疗却找人作法，这是真有病了。

面对学习困难时，最省事的方法就是直接面对困难，解决困难。这要求我们要有勇气，不害怕恐慌区，把不懂的弄明白。我们大多数

人学的并不是人类科学前沿的知识，只不过是复制前人已有的发现。这很安全，没有太大风险，所以你只要告诉自己“别害怕，往前走”就行了。不害怕困难，持续行动，方法自然会出现。如果你看不懂一篇文章，那么最简单有效的方法就是把每一处不懂的地方搞懂。一开始这会消耗你大量的时间，但是你要相信，一切都是值得的。

央视大型品牌栏目《大家》有一期采访核物理学家、钱三强夫人何泽慧。在谈到和钱老一起发现重原子核三分裂与四分裂现象的时候，何泽慧说：“你要发现东西容易得很，做工作细致点就成了。谁都会发现。”主持人问：“您是怎么发现的呢？”何泽慧马上说：“看见了就发现了。你在那儿检查出有什么东西，你就可以发现。每个人都可以发现好些东西，除非你一天到晚不动脑。”

世间万物没有那么多故弄玄虚，你要做的就是让自己看见。当你看见的时候，你自然就发现了。到时候，就会有很多人来问你：你是用的什么方法？教教我吧。

---

1. 硬核，作为网络流行语，原用来形容说唱音乐和游戏，但现在被用于更广泛的场景中，形容很厉害、很酷、很刚硬等。——编者注

时间管理不是买本子的游戏

在小区里，家长经常带着孩子散步，有的孩子还在学走路，有的刚刚会说话，得抱着。家长们还不忘和孩子聊天，眼神中透着无限宠爱。看着这些可爱的孩子，我不禁感慨：宝贝们，这是一生中最无忧无虑的时期，什么都不用操心，可惜你们慢慢长大却可能记不得这段时光了。

时间管理做不好？买个本子吧

我觉得人生的真正开端，或者说人生的转折，其实是从进幼儿园开始的。那一刻，一个人需要真正面对家庭之外的“社会”，做“不得不做”的事情。

进入幼儿园的那刻起，我们在家里肆无忌惮的日子就结束了，要接受外界的安排了。从上幼儿园起，我们就有做不完的事情了。等我们走向职场，差不多是20年后了。按理说，这20年我们应该积累了大量应对外界环境的经验，知道怎么管理好自己。实际上恰恰相反，绝大多数职场人都会面对的问题是——要做的事情太多，而时间太少，事情永远做不完。尤其是当我们想改变，想持续地做一件事时，生活的干扰就会变成梦想的杀手。当干扰太多，要做的事情太多，很多人自然想到要找方法。学学时间管理吧！于是你看到时间管理导师在远处对着你微笑招手。

现在市面上有很多人可以教你如何管理时间，有人甚至以此为生，形成了完整的产业链。不管怎么样，时间管理在营销上做得很成功，以至于我们认为，如果自己在生活中遇到困难，便可归咎于时间

管理做得不够好。学习如何管理时间，便成为非常热门的话题。当你开始学习时间管理的时候，一定有人教你要把平时如何使用时间记录下来。这个没有错，很多时候我们根本不知道时间浪费到哪里去了。但是当你准备开始记录时间并咨询时间管理导师时，时间管理导师会拉开一个大抽屉，里面放满了五颜六色的本子。你恍然大悟：原来时间管理是一门大学问，需要买不同的本子用在不同的场合。

于是你以为买不同的本子，在上面写写画画，记录自己的生活，就是时间管理。你买到漂亮的本子，非常兴奋，立刻觉得自己的时间管理一定会非常有序，一定会走向新的人生辉煌。在你用本子记录生活的时候，时间管理导师不停地在研发新品，有的本子专门用来记录你的运动，有的本子专门记录你的梦想清单，有的本子专门服务于新年计划，有的本子专门记录你看了哪些电影……

本子的品类越出越多，越来越漂亮，你每一本都想买，每一本都要收集。很快你就会发现，你的书柜里，除了有一堆未拆封的书，还有五颜六色的本子，不少只是写了个开头而已。时间管理于你而言，变成了买本子的游戏。每当感觉时间管理做得不够好的时候，你就去买一个新的本子，告诉自己这是一个新的开始。你很开心，教你如何管理时间的导师也很开心。

这样一来，时间管理就变成了一门生意。本来打算学习时间管理的你却成为本子爱好者，不过好在本子也不贵。任何带来短暂愉悦体验的事，都有可能让人上瘾。你可能只是沉迷于买本子获得的即时满足感，避重就轻，忘了初衷是学习时间管理。

持续买本子能让我们做好时间管理，突破困境吗？如果可以，那么我一定会开一家本子公司。这世间有很多事情可以管理，恰恰时间没法管理，因为时间具有一维性，无论你管或者不管，它都一去不复返。我们能管理的不是时间，而是在时间长河的流淌中，我们能做什么事情，怎么做事情。

时间管理的前提是什么

时间管理的最佳状态是什么？如果一个人在时间管理方面做得特别好，会带来什么结果呢？时间管理做得再好，事情也得一件一件地做。这听起来是不是有点像持续行动？我们做一件事情，持续每天做下去，是持续行动。我们做好一件事，再做第二件，再做第三件，这也是持续行动。

而有意思的是，没经过刻意练习，很多人无法坚持做一件事。在做完一件事情之后，很多人往往要歇半天以慰劳自己，平复好情绪，才开始做第二件事。如果一个人能心无旁骛地做事，享受完成一件又一件事情的乐趣，那他不会有时间管理的困惑。

时间管理，核心就在“管理”这个词上。管理在什么时候能发挥最佳效果呢？规模大小，决定了管理效果。如果一家公司只有5个员工，大家坐在一起办公，抬头说话就能把事情沟通好，这个时候管理能力不是核心竞争力，赚钱能力才是。如果一家公司有3000名员工，但是缺乏良好的管理体系，那么随着公司规模越来越大，公司垮掉的风险也就越大。

如果你想把一群人管理起来，那么有一个重要的前提——每个人都能独立工作，搞定自己的事情，这样团队协作才能达到预期的结果。当你无法按照计划执行任务时，问题并不在于时间管理的方法对不对，而在于如何才能按期完成给自己安排的任务。

如果你的行动力提高了，有能力完成一项又一项的工作，那么这个时候你便可以思考：我做什么、不做什么，先做什么、后做什么，以及哪些事情可以由别人来做。从这一刻起，管理对你而言才具有非凡的意义。

做得多，自然就知道要怎么做了

目前来看，时间管理逐渐变成一种为人们提供确定感的仪式。当你把本子打开，在上面记录每天精确到分钟的行动计划时，你就会感到心安。然而，纯粹的记录不会带给我们进步，精确到每分钟要做什么事情，反而会让我们陷入困顿。当你进入一间教室准备上课，谁会在乎你先跨哪只脚呢？时间管理的最终目的是完成目标，这才是我们努力的方向。完成目标又涉及另一个问题：我们应该制订什么样的目标？

如果认知不准确，我们制订的目标可能也是不合理的。新手通常贪大求全，在一开始的时候就给自己制订几乎无法完成的目标，却根本意识不到问题。判断不准确导致目标不合理，不合理的目标带来执行问题。一旦在执行的过程中出现问题，我们就会怀疑自己，不得不停下来调整情绪，以致后面的计划又被搁置，无法持续行动。就这样，一个恶性循环形成。

怎么办呢？少搞一些花架子，多做一些事情。

我们还是应该先做好一件事情。当我们能够做好一件事情，并且能通过一件事情强化对时间的感知时，我们会更加敏锐。如果每天都能完成这件事，那么在持续实践的基础上，我们对于时间管理的理解会涌现出来。这个时候，你自然变成一位优秀的时间管理者，而且你的时间管理方法是一点一滴积累起来，并且经过行动验证的。通过持续行动，我们知道什么样的事情要花多长时间做完，形成了一条精准的时间线，于是就能够渐渐地排出自己的日计划、周计划、年计划，甚至人生计划。

说到底，当一个人可以合理地规划自己在哪个时间做什么事情，顺利完成所有安排的事情时，便足以做到心中有数，而不是病急乱投医，盲目寻求别人的指点。

时间管理的上限是体能

成年人的世界，充满了意料之外的情况，这些都会对我们的计划形成干扰。这些不可控因素，就像重力一样存在，无法避免。我们不要被网络上的一些时间管理达人营造的人设带入误区。每天在网络上用精美的图片展示自己在做什么，也是需要花费时间的。假如你真的在时间管理方面颇有心得，未必舍得长时间在网络上打造展示面，除非你打算以此谋生。当一个人最终成为一名职业的时间管理导师，成了时间管理表演者，专门管理时间给你看，这些时间管理经验，对你而言也许就没有那么大的参考意义了。

你在晚上加班之后，必然会觉得第二天早起很困难。但是，时间管理导师如果第二天要早起，其实可以在前一天让员工加班，自己早点睡觉。你要知道，当一个人为人设而活的时候，那有点像演员在表演。在看表演的时候，我们最好知道哪些是演出来的，哪些是真的。

如果你想提高自己的工作效率，与其研究别人的时间管理方法，不如研究一下自己在做完第一件事情的时候，是否有体力做好第二件事情。与此同时，你在做第二件事情的时候，能不能同时安排其他人去做第三件事情？在做完第三件事情以后，第四件事情的结果是不是已经出来，并可以检验了？

更关键的一点在于，你怎样让自己在做以上各件事的时候，不走神，保持情绪稳定。你如果能意识到这些问题，就会发现，最终限制你取得成就的，其实是你的体能。假如你没有意识到体能决定成就上限，那就说明你真的不需要时间管理，也不需要买一堆本子，而是赶紧把一件事情先做好。要知道，对于某些成年人来说，并不存在“拼命努力”的说法，“不走神”就算拼命了。

此外，如果个人的时间管理能力已经开发到极限，却还要做更多的事情，那么就要利用团队协作来完成了。这已经不再是纯粹的时间

管理概念，而是一个如何通过配置资源达成目标的问题了。对于那些连一件事情都不能做好的人来说，这个问题有点过于遥远，也就没必要现在操心了。

当你做的事情足够多、坚持的时间足够长的时候，你会发现，有没有本子根本不重要，哪怕给你一包A4纸，你也能管好自己的时间。

即使做正确的事情，结果也不一定对

2015年，我在上海出差，人生中第一次遭遇航班取消，原因是飞机发生机械故障。深夜，当登机口广播突然宣布航班取消时，没有工作人员出现。一群人吵了半天发现没人理会，于是耷拉着头退出安检区，回到大厅继续与值班经理理论。值班经理最终安排一辆大巴把我们送到机场附近的酒店过夜。第二天早上，我们再自行乘坐大巴回到机场改签。来回折腾一个晚上之后，航空公司赔了每个被延误行程的人200元。

这件事情给我留下极其深刻的印象。我原以为航班取消、机场留宿是小概率事件。那一年我经常乘坐飞机，突然明白过来：常在河边走，哪有不湿鞋，经常坐飞机，总会在机场过夜。

经历过航班取消，在机场过夜的人，是不是就不再坐飞机了呢？你肯定在想，这是偶然事件，不影响继续乘坐飞机出行。我也是这么想的。2017年，我在国内11个城市做《刻意学习》线下活动的时候，又遇到了两次航班取消的情况，并且都在机场过夜……

大脑是贪得无厌的意义制造者

人有一种思维习惯——从复杂的事情中找到简单的、可归纳的特征，然后马上记住这个简单的特征，用来应对复杂多变的环境。从这个意义来说，大脑是贪得无厌的意义制造者。我们不停地给自己寻求意义、制造意义。

但是，很多事情是偶然的、随机的。如果你抛出一枚硬币，那么结果可能是正面，也有可能是反面，在结果出现之前，谁也无法预知。有很多因素影响硬币最终的正反面，我们既感知不到，也无法掌控。如果你非要搞清楚航班为什么取消，那么恶劣天气、机械故障、交通管制，甚至有人往发动机里扔了一枚硬币，都是可供参考的原因。事物的联系具有普遍性。当有太多事情影响一件事的走向时，我们不得不注意偶然事件的作用。当你持续做一件事情时，持续的时间越长，越有可能遇到偶然事件。

然而，大脑太希望给每一件事情寻找意义。当偶然事件发生时，我们按捺不住冲动，非要给这些偶然事件找到解释。这些偶然事件虽然是偶发的、随机的，但是由于特别显眼，便抢占了我们的视线，让我们的注意力跑偏。这样一来，我们不仅会忽略占主导地位的非偶然事件，还要花费大量时间解释少量的偶然事件。

听说有人不喜欢你

你可能在网络上关注过一些意见领袖，俗称KOL或者大V。有的大V经常转发一些攻击性言论，并在转发内容中进行反驳，俗称“挂出来”。大V把攻击者的言论转发出来并号召拥趸群起而攻之，有种斩首示众的意思。这样做到底对不对呢?

如果一个人在网络上持续发声，只要时间足够长，或影响力足够大，那么就一定会有遭人攻击的时候。像我这样具有一定阅读门槛的个人账号，都会受到攻击，更不要提那些粉丝数量在百万级、千万级的人物了。哪怕你的内容写得再好，互动时再有礼貌，仍难免遭到攻击。一个人在网络上攻击另一个人是没有门槛的，甚至可以用万能句型骂所有的人，省心省力效率高。长期在网络上输出内容的人，遭到攻击就像遇到航班取消一样是偶然事件。

如果我们非要解释偶然事件发生的原因，相当于强行给偶然事件赋予意义。大V把攻击性言论转发示众，就是在给自己遇到的偶然事件制造意义。制造意义能让一个人获得快感，但是获得快感就要付出代价。代价就是沉默的支持者和不了解真相的中立人群会在时间线上看到很多攻击性言论，一方面怀疑这些大V口碑很差，攻击性强，不太友好，另一方面可能跟风攻击。[注]

大V把攻击性言论转发出来，昭示天下，其实无形中也在传递一个信号——只有攻击才能获得重点关注。那些认真留言的人发现自己还没有攻击者获得的关注多，就会降低参与度。而且公开回应攻击，反而会吸引更多攻击。好好说话你不理，那就只好骂你喽。所以，对于攻击，我们最好的办法是悄悄处理，不回复、删除或者拉黑，这样顶多恶心自己、影响自己，却能造福千万粉丝。

这种静默的处理方式表达的含义是，我们愿意“接受”攻击和谩骂。注意，这个接受不是愿意挨骂，而是我们必须要承认，当一件事情持续的时间越长，越容易出现偶然事件。同时，对于会出现什么样子的偶然事件，我们心里也要有数。

在网络上持续写作，如果你的受众越多，影响力越大，那么你就越被认可。但是，当影响力扩大，边界扩大，边界线拉长时，你必然面临局部的负面评价。再小的概率，乘以庞大的基数，得到的结果也不容小觑。如果有10万人看你文章，其中1/10000的人不喜欢你，那么就相当于10个人在文章下方的评论区骂你。偶然事件出现的时候，我们的大脑就会想方设法寻找意义，比如通过解释寻求认可，或者与对方相互攻击等。其实，如果你能做到只被那1/10000的人讨厌，已经非常难得了。想想在一间只有几十人的办公室里，都可能会有不喜欢你的同事，网络上10000个人里出1个不喜欢你的人，已经算是“一枝独秀”了。

接受错误才能减少错误

应对偶然事件的最好方法是，接受偶然事件的影响，接受无法掌控的事情发生。再进一步，你甚至可以理解为世界的运行出现了错误，但是你必须接受错误，才能减少错误。我们并不追求被网络上的每一个人喜欢，只有这样才能获得更多人的喜欢。当然，我们一定要喜欢自己，这样就能保证喜欢我们的人会多一个。

很多人并没有认识到这一点，他们不允许自己喜欢的事物有半点瑕疵。当你在淘宝购物的过程中看到差评，然后纠结要不要下单的时候，这种现象尤为明显。很多人本来看好一件商品，却因为有几个差评而突然感到扫兴，于是马上想找一个其他的，却发现每一件商品的评论区都有差评。我10年前就干过这样的蠢事，为了给自己的相机选一个包，花了一个上午时间反复纠结款式，因为每个款式下面都有几条差评。记得那个时候我挑的相机包也就十几元，却花费那么长的时间选购，现在看简直极蠢无比。所以你看，如果认知没有升级，我们就会按照原始的驱动做事，而这未必就是最高效的。时间最宝贵，现在我不会再犯这样的错误，所以连相机都不买了。

稍微动脑筋想想，如果一件产品销量高，好评无数，差评一个也没有，你不觉得这其中有猫腻吗？池塘里的水特别清，一条鱼都没有，甚至半点微生物都没有，说明水有问题。菜市场里的蔬菜叶上没有虫子咬过的洞，除了说明栽培技术好，更有可能是打过农药的。一个演员长得好看，戏拍得好，年纪轻轻还有博士学位，即将去国内最高学府的博士后项目进修，这种完美人设一旦塑造出来，也就面临随时崩塌的风险了。如果你不让别人看到你的任何瑕疵，刻意营造完美人设，那么他们会帮你找到你身上的瑕疵，因为大家也要给这种完美人设寻找意义，而意义就是人无完人。

我们做的事情越多，影响力越大，接触面越广，必然会遇到各种各样的偶然情况。我们一定要接受的观点就是，不管我们做什么，都有可能犯错误，而且做得越多，越有可能遇到随机事件，越有可能得

到预料之外的反馈，犯错的可能性也越大。我们的能力有限，时间有限，精力有限，而外在的世界是无限的。

虽然飞机航班会取消，但是我们仍然要出行。只要一件事情总体上是正确的，从长远来看对我们有利，就是值得我们去做的，也值得我们接受其中的错误。

什么才是做正确的事情

既然偶然事件总是会出现，犯错误不可避免，那我们可以得出结论：即使我们选择了一条正确的道路，也可能并不一帆风顺；我们可能运气不好，手里最开始拿的都是烂牌。

即使我们做最正确的事情，最开始也不可能得到的都是正面反馈。这就像我们买股票一样，假如我们认真研究一家公司的财报，选准时机买入，即使你再看好这只股票，也不代表一买入股价就上涨。在大多数情况下，只要买入，股价向下波动，我们会立马亏钱。但是如果你确信这家公司的财报向好，公司前景光明，即使现在亏损，你也不会闹着卖股票。于是我们要思考以下问题：

当我们做正确的事情，或者做我们以为正确的事情时，如果最开始完全得不到预期的反馈，那么我们该怎么办？

扩展一下：我们如果做正确的事情，一开始得不到预期的反馈，在做错误的事情时，一开始也得不到预期的反馈，那么这个时候我们该怎么办？

再极端一些：如果我们做正确的事情，一开始得不到正确的反馈，做错误的事情，反而立即得到正确的反馈，那么我们会选择做什么样的事情？

如果你不太好理解以上的假设，可以把“正确的反馈”替换成“赚钱”，而“正确的事情”可以理解为按你认可的价值观做事，而“不正确的事情”可理解为按自己不接受的价值观做事。那就是说，如果你坚守自己的价值观，在短期内赚不到钱，而不坚守价值观，在短期内却很容易赚到钱，那么你会怎么选择?

你会发现，在面对这些问题时，并不是所有人都有同样的答案。价值观决定我们未来的方向。作为持续行动者，我们要做的事情，是最大程度地发挥我们的认知能力，明确我们要坚持的事情，克服最初未达预期的反馈带给我们的困扰，最终和时间做朋友。这样的难度非常大，尤其是当你在做一件自认为正确的事情却没有得到任何反馈，而其他人在做一件你目前并不认可的事情却每天都得到反馈的时候，你的内心是极度煎熬的。如果你坚信自己的价值主张，那么你要做的就是利用你所有的资源，把你认可的事情做成而已。

两年前我经历过一次焦虑，当时我的文章无法获得火爆的阅读量，甚至让我怀疑自己的文章没有价值。那个时候，知识付费刚刚兴起，很多人都在说自己利用下班后的时间赚钱，轻轻松松月入10万元。我也希望像他们那样叱咤风云，被很多人知道。我甚至开始尝试改变写作风格，模仿那些讨好读者、迎合读者的文字。我相信在那个时候关注我的人，能感觉到我在探索与尝试。我写不出那样的文字，一边写，一边在内心嘲讽自己，这件事让我觉得当时的心理有点扭曲。更关键的是，我的读者不喜欢那种风格。

后来，站在持续行动的角度上，我才想明白，过去会对现在产生影响，并且影响将来。过去我是怎么做的，所吸引的读者和受众愿意接受什么内容，很大程度上决定了我将来走向什么方向。而我要思考的是以什么样的价值观引领自己走向什么方向。没有任何人能代替我做决策，只能靠自己的行动验证。

我是一个热爱思考、不怕辛劳、愿意付出大量时间和精力学习和行动的人，我的文字风格也体现了这一点。而我相信，所有人都需要经过密集的思考和大量的行动才能成长。既然我认为这是一件正确的事情，那我就不需要考虑别人做了什么事情，得到什么样的结果，赚了多少钱。我只要把自己认为正确的事情做到极致就可以。所以，我必须团结已经团结的人，带领这群人取得更大的突破。如果我改变风格，那我到底是为谁改变，又是在讨好谁呢？想明白这些问题，我在后续的运营过程中，继续保持既有的路线方针，不断开拓新领域，打开视野，升级认知，并且带着更多的人读了更多的经典书籍。然后我才发现，自己的影响力反而比之前更大了，吸引的受众水平也更高了。

在互联网领域，支付宝曾经一直想开发社交功能，通过社交提升产品的活跃度。为了实现做社交的野心，支付宝曾经把界面改成和微信差不多的样子，甚至在2016年推出了圈子功能，却曝出很多大尺度照片，社会舆论一片哗然。从2017年开始，支付宝放弃做社交，开始专心开发各种支付功能，覆盖不同的支付场景，比如转账、乘车、充值。然而有意思的是，在放弃对社交功能的执念的两年后，支付宝的月活跃用户反而翻了一倍，甚至超过了手机QQ[注]，也变成了全世界最大的非社交移动应用。这也印证了持续行动的道理，当你能通过持续行动做好一件事时，你反而能做更多事。

复盘一下支付宝和我的案例，还真能找到一些有意思的共同之处：

案例一：支付宝就是通过支付功能来塑造自己的，也是用支付功能来改变世界的。但是支付宝为什么会有对社交功能的执念，可能是由于看到社交的力量，或者看到微信发展太快了，感到焦虑。在疯狂开发社交功能的时候，支付宝却忽略了自己作为支付工具的力量。放下对社交功能的执念就是一次迷途知返，毕竟两年后的结果说明了问

题。当我们使用支付宝的时候，第一反应是它的支付功能。当我们使用微信的时候，我们最先想到的是找人。支付宝就是支付宝，有自己的价值所在，并不是说非要让用户在支付宝上建立微信上那种沟通模式，支付宝才算成功。“接受错误才能减少错误”，支付宝接受了自己是支付工具，接受了自己不是非做社交不可，按这个方向走下去，最终还是获得了成功。

案例二：我的公众号最开始的定位就是英语学习、口译训练、认知升级以及个人成长。文章的风格就是深度思考，“硬核”式冷静。这就意味着不可能有煽动情绪的文章，也不会有蹭社会热点的文章。我看到其他人的文章传播得很快，也曾产生过焦虑，于是也想试着变成其他人的样子。当读者打开我的公众号的时候，期待的是具有深度的思考和启发，这就是我在读者心中的价值。这个价值并不应该因为没有人看到而遭受怀疑。如果一个人真正要成长，他就必须经历深度的思考与持续的行动。只不过真正要成长的人，并没有那么多而已。“接受错误才能减少错误”，我只有接受自己的文章有触及不了的边界，才能够更好地做自认为正确的事情，并心甘情愿地为之付出代价，为之忍受辛劳，为之长时间“坐冷板凳”。经过两年，我所做的事情越来越受人欢迎，参与我们社群、共同行动的人越来越多了。

如果我们做一件事时得到正面反馈的速度没有那么快，那么此时就是考验我们的信念和认知水平的时候。首先，我们要判断这件事情到底是不是正确的，其次，我们要克服困难把事情做下去，直到做出结果。这就像做考题，你必须先独立解答然后再去核对答案，而不是一边解题一边看答案。在解题的过程中，你可能因为遇到复杂的计算问题怀疑自己的能力。当然，如果你靠自己解答出来了，那么你便知道自己的思路对了。

然而，并不是所有正确的道路在开始的时候都是一马平川，甚至有的道路布满荆棘。如果一条错误的道路让我们一开始就觉得一帆风

顺，那么其潜在的风险是巨大的。试想一下，网络上经典的诈骗套路不就是让新手在“赌场”玩第一把时就赚到钱，然后不断诱骗新手投入更多的钱。如果你身处一切都是假象的骗局中，那么纵使收益再多，最终还是免不了被骗。

在持续行动的道路上，当我们走了100天，经历种种波折却得不到正面反馈的时候，我们要相信，这仍然是好的开始，因为磨难总会让我们在起点打下一个非常扎实的基础。

---

1. 2017年，斯坦福大学和康奈尔大学的一项联合研究表明，如果一个人心情不好，又看到了很多攻击性的言论，那他很可能也会变成“喷子”。参见J.Cheng, et al.Anyone Can Become a Troll: Causes of Trolling Behavior in Online Discussions.Computer-Supported Cooperative Work and Social Computing (CSCW) 2017.
2. 根据Trustdata发布的《2018年移动互联网行业分析报告》，在2018年12月的最新移动应用月活跃用户排行中，支付宝首次超越QQ，成为国内第二大App（手机应用）。

第3章 竞争壁垒是如何形成的（1000天）

为什么有的好学生毕业后反而“一事无成”

从小到大，长辈一直教育我们要好好学习，否则长大后没有出息。我在快读完小学的时候，要参加小升初考试。如果达不到分数线要求，我就不能上重点中学。重点中学离家近，走路就能到，普通中学却在郊区山上，实行封闭寄宿制度，每周才能回家一次。十几岁的我不愿意寄宿，于是努力学习，终于考上重点中学。这算是我人生中第一次赤裸裸地从竞争中突围取得的胜利。

学生时代的竞争是打小怪练手

上学的时候，竞争摆在明面上，一张试卷定输赢，成绩高的排前面，成绩差的排后面。在张榜公示时，家长老师盯着从高到低的排名，这简直就是一幅百味人生图。在求学的最初十几年，我们一次次地面对这样的学业竞争过程，以至于成年后再看到“五年高考三年模拟”“天利38套”，还会触景生情，怀念那段“疼痛”的青春。唯一值得安慰的是，我们现在终于不用再做这些试卷，而且还能买来送给亲戚家的孩子。

繁重如山的应试压力，让很多学生产生了应激反应，“一朝被蛇咬，十年怕井绳”。但是很多人并没有注意到，考试是简化版的竞争，大家一起上考场是一种“降维公平”。所有的学生，不管性格、才华如何，都被集结到一条跑道上——两边修了护栏，显眼的标识告诉你往哪儿跑，不许越界、不许犯规。谁跑得快，谁就能赢得机会。人生没有比这个阶段的竞争更单纯、更振奋的了。

走上社会后，你会发现竞争升级了，全方位、多维度。没有人给你设定跑道，没有人告诉你应该往哪儿走，甚至有人为你指引错误的方向，侵占你的跑道，或者用挖掘机铲断你的路。社会的竞争是一场混战，绝大多数人在遵纪守法的框架下发挥自己极致的智慧，八仙过海，各显神通。

社会竞争是学校竞争的延续和加强版。面对全面竞争，最好的方式其实是先打小怪，再挑战高难度的关卡。先用单一维度的竞争练手，再参与维度更高、更残酷、更高阶的全面竞争。然而，在现实生活中，很多人排斥简单的初级竞争，总希望一步到位，直接开启高阶的全面竞争。还没有学会走路，就想跑起来，生活常识告诉我们，这不靠谱。

社会竞争的玩法是：什么玩法都可以

我经常看到很多人贬低自己接受过的教育，不管是中学教育还是大学教育，然后顺带抨击中国教育，竟在网络上引起不少人的共鸣。这有点像一个人在事业上没有做出成绩，却责怪小时候原生家庭给的尿不湿不好。有意思的是，抨击完教育经历之后，这些人会加倍推崇自己的社会阅历，炫耀自己在“社会大学”取得的成就，再教育年轻人：接受学校教育没有用，还是混社会比较好。再下一步，他们推出自己的职场课，号召大家一起终身学习。然而在我看来，这些炫耀自己在“社会大学”取得优异成绩的人，在社会竞争中做得并没有那么好。这就像每个学校周围都有一些小流氓，他们偏偏觉得自己就是当地最厉害的人。

校园竞争的跑道固定，大家往同一个方向努力，你做得好不好，一眼就能看到。在社会竞争中，跑道纵横交错，甚至没有跑道。你很难一眼看出来一个人跑在什么位置。没有了参照系，我们总认为自己

跑得还不错。这和本书开始讲的“懂一个道理”有点类似。能不能买得起一套房子是简单可衡量的，关键看你的银行卡余额够不够支付房款。而你有没有懂一个道理，却有很大的幻觉空间。

在学校读书和在社会闯荡并不是天然对立的两面。但是，我们习惯地将其看成两个泾渭分明的割裂阶段。国内很多家长严禁孩子在大学期间谈恋爱，却希望孩子毕业参加工作之后马上就能找到对象结婚。这就是以割裂的方式看问题。我们如果把问题割裂开来，那么自然不会发现其中的联系，也不能做好过渡工作。

其实，在学校接受教育和在社会上谋求发展，本质上是一回事。无论是在学校里读书，还是在社会上闯荡，都要面对竞争。学校里的竞争是简化版、单一维度的竞争，而社会上的竞争是全面的、多维度的竞争。单一维度的竞争，其好处是大家只能按照相同的规则行事，只要在规则里做得好，胜算就高；坏处是如果你擅长的与跑道方向不一致，就会吃力不讨好。相比之下，多维度的竞争，并不限制竞争打法，如果你能从不同角度看问题，反而可以出奇制胜；坏处是如果你没明白社会竞争的玩法，那么你会始终不得要领，举步维艰。

在考场上人人平等，如果你考试作弊，就会被处罚。即使你爸再厉害，你进了考场之后不会做题目，也只能发呆。但是当你步入社会，面对求职、置业、结婚等人生选择，章法完全变了。社会竞争的玩法是：什么玩法都可以。

10年前的毕业生依靠父母的资助在一线城市买房，还会被人斥为“啃老”。血气方刚的年轻人会认为，靠自己在一线城市买房才是真本事。但是现实非常打脸，大部分说要靠自己的人，其收入增长速度并没有超过房价的增长速度。过去10年，一线城市的发展速度要远远快于大部分人的成长速度。依靠家人资助买房置业的，在经历了一波又一波的房价上涨之后，资产已经倍增。资产增长，不仅让一个人身心愉悦，也为下一步利用金融杠杆继续扩大资产打下基础，他甚至可

以把大笔资产当成“传家宝”。从资产量来看，在一线城市的生存竞争中，房子就是拉开差距的重要因素。

社会的竞争就是多维、全方位的竞争。更要命的是，你并不知道与你一起竞争的人拥有什么样的资源，会从什么方向以更快的方式达到目的。在一次聚会中，一位朋友半炫耀半认真地说，自己几经周折，终于结交到了某位知名的艺术家。当时聚会中另外一位朋友却拍着大腿说：“哎呀，你不早点说，我们两家是世交，可以直接把你引荐给他的。”

这就是社会和学校不同的地方。在学校，大家都在好好学习的道路上前行。在社会上，你在地上跑，却发现有人开车，有人坐飞机，甚至有人无视规则，直接把赛场毁掉。

认清竞争环境，及时调整策略

社会上的竞争和学校里的竞争都是竞争，只是维度不同而已。即便如此，很多职场新人工作时还是没有章法，时常感到迷茫。可能这群迷茫的朋友要么没有在学校竞争过，要么没有意识到竞争环境已经改变。

步入社会后，竞争升维了，但很多人并没有意识到这一点，仍然沿用学校里的竞争思维。尤其是在校成绩非常好的学生，仍然认为个人努力和成绩好是唯一的晋升标准。当然也有一些人，在学校成绩不太好，却能适应社会的多维竞争场景。在大多数时候，你会发现后者取得的成就反而更高。成功的关键不在于以前成绩好不好，而在于能不能认清社会多维度竞争的本质。

在社会竞争中，最终获得更好结果的人往往能够认清社会环境和竞争局势，并采取相应的措施。谁能先意识到这一点，谁的先发优势

就大。很多人没有认识到这个层面的问题，反而把注意力放在其他的相关变量（比如成绩不好但创业成功的案例）上，于是开始构建新的意义，认为“读书没用，不还是要给有钱人打工”。有的人看到一些成绩好的人获得了一份更稳定的工作，于是相信“高学历才有安全感”。

如果从竞争的角度来看学校与社会，那么你会发现，学生时代的竞争表现与社会竞争中的表现最多是相关关系，而不是因果关系。更重要的是，我们要意识到自己处在什么样的竞争环境中。读书时代的学霸其实是对校园竞争特点很熟悉的人，而在社会上发展好的人，其实是在多维度竞争中如鱼得水的人。对于学霸而言，如果想要在社会竞争中保持优势，那么便要消除对原有路径的依赖，不再认为“只要成绩好就是万事大吉”。学生时代成绩不好的学生走上社会后，要知道这是一次重新洗牌的机会。

当我们走上社会后，以前的成绩好不好，都成了过去。面向未来才是更关键的。精准地感知不同的人生阶段中竞争环境的改变，采取相应的策略，你就会成为那个穿越10天、100天、1000天的“迷雾”并且持续保持竞争优势的人。

什么样的人，最有竞争力

竞争就像打仗，攻城略地。卷入战争的双方自然有进攻和防御之分，但攻防的形势并不是绝对的。进攻方深入敌军，反而容易被围困，便会由攻转防。当防御纵深有力时，防御方能成功牵制敌军，从而挫伤进攻方的锐气，便会化守为攻。

在战场上，借助地形获得竞争优势是常见手段。占领制高点总是必要的，若再加上一圈护城河，更是如虎添翼。当你守住险要地势，背靠深渊，可谓一夫当关，万夫莫开，便能用微小的力量牵制敌方，这就是易守难攻。行军打仗时要把阵营安置在具有地理优势的地方，这个要点也被借鉴到了商业竞争中——衡量一家企业的好坏，要看它是否有“护城河”，至少沃伦·巴菲特是这么看的。

战争一直以来都是空间较量，而空间的优势并不是颠扑不破的。当人类发明了飞行器以后，空军成了新的打击力量。即使你把营地安扎在高处，飞机仍然可以轰炸该据点。空军的出现，打破了原有的战争格局，瓦解了地理位置带来的绝对优势。

在社会竞争中，我们的竞争优势来自哪里？是“险峻地势”吗？我们一直赖以生存的优势，是否可能因遭遇“空军袭击”而瓦解？

很多人从小到大并没有思考过社会竞争优势的问题。我们只是一直遵循家长的教诲，好好学习，考好学校，选好专业，找好工作，娶好媳妇（或嫁好老公），过好日子，待一切尘埃落定之后，安静等待退休。

以前的社会经济发展节奏没有那么快，技术革新也没有那么频繁，一份工作做到老，还是很容易的事情。未来30年，信息技术、生物技术持续发展，我们还能像长辈那一代人一样选择安静稳定的生活吗？我们还可能一份工作干到退休吗？前几年网络上有一个视频非常火。某地取消了一批高速公路收费站，收费站员工失业，于是去找领导理论："我今年36岁了，收了十几年的高速公路过路费，现在只会干这个，没有工作，我怎么养活一家人？"

对于大部分人来说，如果失去一份工作的庇护，自己在社会上就没有什么竞争力了。假设为我们提供工作岗位的企业在未来没有了竞争力，或倒闭了，皮之不存，毛将焉附？社会竞争既然是多维的，很有可能半路杀出个程咬金。你以为你在险要地势设好防御关卡便能高枕无忧，不曾想敌人的飞机会在你的上空扔炸弹。

我们确实要好好审视一下现在的竞争优势是否稳固，是否能够经得住未来跨界的攻击和考验。于是一个很重要的问题出现了：如果一个人非常有竞争力，他的竞争优势究竟应该来自哪里？

纵观人类的发展史，哪怕再高的山峰，都有人可以爬上去；哪怕再远的星球，我们也可以想方设法地去探测。不过，目前人类还是无法逆转的恐怕只有时间的流逝，终究不能回到过去。如果你要构建强大的竞争优势，最好充分利用时间无法逆转的特点，想方设法地占到时间的便宜。

时间就像一趟列车，当我们开始了生命旅程，就只能随着列车的脚步不断穿行。对已经发生的事情，任何人都无法逆转，至少目前不能做到。我们能不能利用时间的这个特点，把竞争优势建立在时间的单向性上呢？有什么样的优势既可以让我们占到时间的便宜，又无法让竞争对手弯道超车呢？在时间维度上，我们永远都是被困在当下的，既无法穿越到过去，也不能跳跃至未来。

我总结了三个观点，仅供读者参考。

（1）如果未来某个时刻需要一种能力，而那个时候我们已经具备这种能力，但别人还不具备，而且这种能力无法快速获得，那么我们的竞争优势将会非常明显。

5G技术（第五代移动通信技术）就是一个很鲜明的例子。华为创始人任正非说，有些发达国家不采用华为的技术，华为并不担心，因为华为的5G是做得最好的，比其他公司都要好。如果不买，那不是傻吗？你看，华为一直在开发5G技术，而全球各国需要开展5G网络建设的时候，就是华为赚大钱的时候。这个时候，其他的公司如果要追赶华为的技术，那么会非常困难，因为时间窗口已经过去了。这就是所谓的占到时间的便宜。

但有一个问题，未来某个时刻需要的这种能力很难在短期内获得，这就意味着我们应该立足当下，早做准备，搞能力建设。这里的“搞能力建设”其实就是坐冷板凳，即你虽然努力了却很可能得不到即时的反馈。很多人会因为看不到未来而选择不投入额外的时间和精力。相反，只有少数人能做到在没有即时反馈的情况下，持续投入地做一件事情，直到未来正好需要某个能力时便能一触即发。这个未来在什么时候到来，并没有那么明确。

一个人要做出这种判断，不仅需要远见卓识，还需要消耗大量的脑力。但是更多的人习惯于看到股票价格涨了以后再去追涨，而不是在股票下跌通道中顶住压力，低价建仓。所以，大部分人总是在高点进入时被套牢。未来是难以判断和预测的，少数成功者最终成为典范，形成幸存者偏差[注]，失败者却暗暗地躲在角落中，不为人所知。

如果你能持续领先于时代发展，在每次技术革新的时候都已经准备好，那么就完全不用担心自己没有竞争力。

（2）既然无法预知未来，那就参与塑造未来的过程，获得独特的竞争优势。

正因为未来如此难以预知，我们不如退而求其次，参与塑造未来中，影响未来。既然未来是不确定的，那么努力按照自己的预期，打造符合自身利益的未来，也是构建竞争优势的有效方式。

我们可以注意到，当一家企业做得很大的时候，它往往采取各种方法向该行业输出价值观，参与行业标准的制定和议程设置，甚至提出新的概念，试图影响社会、影响媒体、影响公众认知。所以，我们看到各位行业大佬在发表演讲的时候，最喜欢做的事就是畅想未来。

为什么企业家要畅想未来？因为只有让未来朝着对自家企业最有利的方向发展，才能最大程度上利用企业现有的布局谋求利益。让未来发展成符合企业设想的样子，其实就是一种主场作战。这有点像每年高考命题，国内重点中学的老师有可能被抽调过去成立封闭式命题组。如果一个学校被抽调的老师越多，其实该校考生在考试中越有优势，毕竟在高考试卷上，学生们会看到自家老师命题风格的一些影子。

参与创造未来最直接的方式就是影响行业规则的制定。我曾经有幸参加过一次国际会议，与会者针对一项技术标准展开了激烈的争论。一项标准被技术委员会采纳通过以后，就会成为世界各国遵照执行的技术标准。在这个时候，不同公司的代表提出了不同的意见。一经分析，我就发现，假如大会采纳了某个公司提供的技术方案，未来5年这家公司可以多赚上百亿元。

这就是为什么在出台一项政策时，往往需要公开征集社会各方面的意见。政策影响利益的分配，影响未来的社会。关于未来要成为什么样子，社会各界都在进行角力，纷纷希望自己在未来可以多多受益，但最后需要各方经过商议才能形成方案。

当你想获得竞争力的时候，你就需要想方设法地影响未来，让未来按照你的预期发展。你要把历史的列车引导到你的轨道上，等它开到你的主场，你就能发挥最大的优势。

所以那些掌握了传播技巧，能在公共领域发声的企业或者个人，其实更容易在竞争中获得优势，因为擅于使用传播手段的人更容易影响群体的看法，继而影响未来规则的设定。在一家公司，好的老板除了管好公司的经营外，还要通过公共渠道更多地传播公司的价值观和影响力，这样才能在未来获得更多的竞争优势。

（3）如果以上两点做不到的话，再退而求其次，追随一位商业领袖足够长的时间，成为核心团队的一分子，也可以获得很强大的竞争优势。

商业领袖往往会选择创立自己的事业，而你作为这个伟大事业当中的一分子，也会水涨船高。

职场发展并不仅仅依赖于个人能力和努力，而在于你上了一辆什么样的列车——如果是一辆复兴号高铁，那么你将飞奔向前；如果是一列K字头绿皮火车，那你可能一直要给高铁让路了。

但是，很多职场新人并没有跟着一个老板打天下的概念。他们可能更在意的是找到一份薪水更高的工作。从这个角度来看，最需要抱团的普通员工，反而有一颗单干的心，而最有能力单干的老板，其实更注重团队建设。

我们如果只盯着一份薪水更高的工作，就没有办法占到时间的便宜。和一个人建立信任关系，是需要花费时间的。信任度越高，越需要时间的沉淀。没有什么办法可以让你绕过时间的门槛，直达目的。一个行业领袖更容易相信跟随自己南征北战十几年的人，哪怕他的能力稍微差一点，而不会轻易相信一个能力很强但刚认识3个月的人。

到最后你会发现，每一个行业里的巨头都有自己的核心班底，而这些班底人员未必会在媒体上成为焦点，甚至完全不为大众所知。但是这些人伴随着商业大佬一起成功，怎么会过得不好？人与人在互动的过程中积累的深度信任，其实才是我们的竞争优势。当然，你能不能选择到这样的好老板，就要看你的眼光了。

回顾以上三点，你会发现，它们最明显的共同点是时间足够长。没错，竞争到最后，我们就是在拼时间的长度。

我们千万不要忽略时间长度产生的影响。哪怕在一开始，你在时间上完全不占优势，但是竞争到最后你会发现，如果你在一个领域持续行动的时间不够长，这将成为你的短板。你的竞争对手如果表现得比你好，那他一定是找准了一个角度或者方向，并且投入了比你更多的时间，积累了更大的优势。我在前面说了，竞争的态势和环境一直在发生变化，你在这一时刻的优势未必会成为下一时刻的优势。当竞争环境切换到另一个维度时，如果你最擅长的不再具备优势，那么便不能迅速切换到新维度的竞争中。如果其他人或者企业在全新的维度上积累了足够长的时间，那么这些人或者企业就会在竞争中获得胜利。这就是为什么在行业格局发生变化时，有的企业迅速没落，而有的企业迅速崛起。

在持续行动的道路上，时间才是最好的试金石。我们把时间拉长时，就能看到经过时间的洗涤，事情最终会演变成什么结果。如果你持续行动的时间不够长，就会更容易受到偶然事件的影响，打下的基础反而是不够牢靠的。

如果我们能经得起时间的考验，那么就意味着我们在经历了各种波动变化之后，还依然坚持着。我们要在一个领域里做得更好，必须做好长时间的准备，从10天到100天再到1000天。时间的长度代表着时间容量的大小，代表着我们可以覆盖多少种可能。

我们在竞争的时候需要思考一些事情，比如什么事情是我们做到了，但别人无法在短时间内做到的，什么是我们花了大量的时间才做到，而别人无法超越的。如果我们在这个方向上有足够的积累，那么当别人想得到同样的结果时，就必须经历相同的阶段。而到那个时候，我们已经在这个方向上足够领先，必然会输出更大的价值，这才是我们的核心竞争力。当我们获得竞争优势的时候，我们还要再思考，竞争环境里有没有新的维度出现，以及要不要在那些维度上继续积累新的时间长度，从而巩固我们的优势。

不要羡慕那些比你厉害的人，他们只是占了时间的便宜而已。

---

1. 幸存者偏差驳斥的是一种常见的逻辑谬误，即只看到经过筛选产生的结果，而意识不到筛选的过程，因此忽略了被筛选掉的关键信息。——编者注

看不起，看不懂，看不到

我这几年一直在做一件事——每天早上带着一群人读书。我选的书都是比较厚的经典作品，俗称大部头。读书本来是一件再正常不过的事情，直到周围的人向你投去了异样的目光。和我一起读书的小伙伴，先后向我反映了以下现象。

“今天我在公司看《心理学与生活》的时候，同事们都嘲笑我。有的还说，看心理学书籍的人容易得病。”

“今天有位同事来找我，看到我桌子上放着一本《资本论》，便笑着说：‘你都没资本，看什么《资本论》。’”

“在我读《证券分析》的时候，一位朋友笑话我，说我分析那么多，还不如他通过内线消息赚钱多。”

“我的室友看到我晚上12点还在读书写作业，就问我：‘你是不是疯了，是不是进了传销组织？’”

很多想进步的同学在行动的时候，都曾得到过周围人的负面反馈。这时候，小伙伴们就会很难受，来找我寻求安慰。如果我只是像普通人一样拿心灵鸡汤安慰他们，那我只能是一个水平一般的老师。当人们处于情绪充沛的状态时，正是提升认知的好时候。

生活剧本的一个主题就是嘲笑

当你做一件事情时，周围有人嘲笑你，这很正常。甚至可以这样说，在生活的剧本中，大多数人最初的角色就是嘲笑者。换位思考一

下，如果你是他们，可能笑得更厉害。你既然能感觉到嘲笑的杀伤力，那便证明了你和他们在一个层次，不然他们对你的嘲笑怎么可能生效。你要做的不是给嘲笑赋予意义，而是跑得再快一些，和他们拉开差距。当你离嘲笑足够远，嘲笑就对你没有那么大的杀伤力了。不过在网络上，不管你跑多远，都有人顺着网线嘲笑你。

当别人看不懂你在做什么，尤其是觉得你们不相上下，甚至觉得你更差的时候，对你的行动嗤之以鼻，似乎是最安全的策略。另外，提前判断你会失败，还能显得他们很正确。别人的嘲笑有时候是对你的善意提醒，因为大部分像你这样做的人之前都失败了。

嘲笑是认知上的“排异反应”。不管是同事还是朋友，你周围的人和你过着相似的生活。你们面对的场景、思考的问题、生活的空间，大体上是相似的。你每天和同事在同一办公场所相处的时间甚至比你陪爱人的时间还要长。朋友之间经常在朋友圈评论点赞，交流日常动态与情感，这会带来安全感：我们是一伙儿的，是一个内部群体。

当你开始做一些与众不同的事情，比如拿起一本书，尤其是看上去很有难度的大部头，就像在你和你原有的群体之间划了一条无形的分界线。上午的工作结束了，你照例和同事们吃完饭回到座位，接下来应该是八卦闲聊的时间，每个人“贡献”一些生活中的小烦恼，让大家开心。这个时候，只见你从包里掏出一本《资本论》，开始埋头阅读，边读还边记笔记。你的同事面面相觑，猜想你是不是得了什么病。

当你开始打破原有的生活状态，进入一种新的生活状态的时候，你默默地和周围的人拉开了距离。这种距离会让原有群体的人感到害怕、不安，甚至被冒犯。这个时候，对你发泄负面情绪或攻击你，对他们来说是再正常不过的反应。这就是我们说的“看不起”。

读高中的时候，我们年级里有一个成绩不错的同学。这位同学学习很刻苦，但是总考不到第一名。有一次，她偷偷地把成绩最好的同学的教辅书扔到厕所里，企图通过这种方式阻止成绩更好的同学学习。看到别人的考试成绩更好，感觉自己被妨碍，于是发起攻击，和“看不起”是一样的道理。

要么你改变我，要么我改变你

这个世界是由我们和“别人”构成的，我们生活在满是“别人”的环境里。当我们想改变自己的时候，必然会引起周围环境的改变。哪怕你只是调整了生活习惯，也会对别人产生一些影响，很容易被周围的人感知。

如何破解这个问题？持续行动。当你持续做这件事情时，你周围的人会逐渐习惯这个新刺激的出现。当他们习惯以后，就不再认为你会构成威胁。当你开始改变自己时，周围的人会通过负面反馈抵制你的改变。当你一直扛住压力，坚持下来时，周围的人便适应了你的变化，负面反馈就会减少。大家开始接受“也许你就是这么个人吧”，就懒得理你了，于是你们之间形成了新的稳定的状态。事情的发展是动态的，要么你改变我，要么我改变你。

以喝酒为例。如果你能坚持在任何社交场合不喝酒，那么周围的人在习惯了你的风格后，就不再劝酒了。如果你没有把不喝酒这个原则坚持到底，这次被人劝得狠，就屈服喝一点，下次别人劝得不狠就不喝，那么周围的人会认为，你只是因为受到的压力不够大才不喝酒。这样一来，周围的人就想知道你的底线在哪里，以后你就会感受到更大的劝酒压力。

当周围的人已经习惯你正在做的事情时，他们也懒得对你进行攻击，这就从“看不起”过渡到“看不懂”的阶段了。“看不懂”是很微妙的

状态。周围的人只是看到你忙前忙后，但是不知道你在忙什么。他们只看到深夜窗下你伏案写作的样子，只看到你不再参加聚会，只看到你好像也挺开心，却不明白你为何如此。

在这个阶段，周围的人不再对你评头论足，不再给你太多负面反馈。但是此时最大的困难来自你所做的事情。你投入得越深，感受到的阻力越大。你会发现，时间永远不够用，事情越做越多，问题越来越多。这阶段最大的挑战就是自我怀疑，而你需要在自我怀疑和自我挣扎中不断前进。也许其他人看不出来你的难处，而你也没法说，说了别人也不一定能理解。当然，你也没有那么多的时间理会周围的人。

当你在用功做事的时候，周围的人要搞清楚你在做什么，也不是一件很容易的事情。比如说，你正在深入阅读《心理学与生活》。由于持续阅读，你对书上的一句话会有更深的理解，而在短时间内让周围的朋友体会到同等深度，其实是不太可能的事情。这个时候是你和你周围的人相对甜蜜的相处时光，他们看不懂也不想过问。如果以后真的做出了成绩，那么你就会怀念这段宝贵的时光，当然你周围的人比你更怀念。

丑小鸭变黑天鹅

当看不懂你的时候，周围的人会选择忽略你。但是当你取得一定成果的时候，人们又会重新关注你。我一直相信，只要你持续行动、刻意学习、升级认知，总有一天会释放出耀眼的光芒，照亮你周围的人。当你做出成绩、赚到钱，以至于你周围的人不用花费任何力气就知道你很厉害的时候，大家会一股脑儿地拥护你、赞扬你、歌颂你。

那些曾经嘲讽你的人，会以最快的速度改变自己的立场，成为热烈赞扬你的人。你会感觉世界都变了。你也许还在闷头做一样的事，

但是大家都在关注你，你的一举一动都会引发讨论，成为热点。这个时候，周围的人对你的关注和最开始的关注已经不一样了——最开始是在打量你、怀疑你、鄙视你，而现在是认可你、崇拜你、喜欢你。

当持续行动真正让你取得结果时，你会被带到新的阶段。你会形成新的认知，认识新的朋友，有新的想法，做新的事情。这个时候，周围的人已经“看不到”你了。10年前，我曾经看过一部讲述北漂生活的电视剧，一群北漂住在当时北京唐家岭棚户区的群租房里，大家相互帮助、相互照应。当有一个人升职加薪，赚到更多的钱时，他的第一选择就是搬出唐家岭，搬进“北京城”，离开这个看上去很热闹的地方。当一个人的格局发生改变的时候，周围的环境也会随之改变。周围的人如果没有随之改变，那看着你离开就是最终的结局。周围的人已经不知道你在想什么，也跟不上你当前的节奏，只看到你一骑绝尘。这个阶段就是“看不到”了。

于是你离开那个小圈子，周围换了一群人。之前你周围的那群人，变成了你的先进事迹传播者。他们纷纷说：“我早就知道他是一个很厉害的人，我们一起聊天的时候，他都一直在看书。”但是，说这句话的人有可能是当初嘲笑你最狠的人。

看不起、看不懂、看不到，是每一个持续行动者在成长的道路上必然要经历的阶段。但我们要认识到，在持续地做一件事情时，周围的人对我们的态度其实取决于我们自己。

我们只是在持续地做一件事情，如此而已。在做这件事情的过程中，我们要穿越10天、100天、1000天的“迷雾”，必然要经历周围的人对我们的态度的变化。当我们了解到这三个阶段的存在时，我们就知道什么重要、什么不重要，因为该来的总会来，该走的终究会走。我们要透过变化的表象，抓住恒定不变的原则，明确自己要坚守什么，同时又不应该执念于什么。

当你持续行动1000天的时候，你很可能会发生质变。此时你会看到很多人不同的反应，有一些会让你“膨胀”，有一些会让你无奈。作为持续行动者，我们要妥善应对这些不同的反应，因为我们还有更长的路要走。

持续行动者，永远在路上。

做靠谱的事情，让更多的人知道你

2016年，“斜杠青年”这个概念非常火。所谓斜杠，指除了主业之外，一个人还有其他的职业和身份，必要时用斜杠隔开这些职业和身份，比如“讲师/马拉松爱好者/插画师”。当一个人拥有多重职业和身份的时候，就叫“斜杠青年”。

“斜杠”的兴衰故事

“斜杠青年”给人美好的期许，每一条斜杠都意味着一种新的赚钱方式。在斜杠青年一词火起来以后，随之而来的就是“下班后赚钱”“副业赚钱”“业余时间赚钱”等口号，切中了很多人的痛点。一时间，市场上涌现出大批教人如何做一名斜杠青年的教程和老师。

2016年是知识付费兴起之年，许多人在网络上提供付费的“罐装”知识，正好遇到旺盛的市场需求，于是他们迅速富了起来。那个时候，很多人纷纷表示自己一天赚20万元、一个月赚10万元……让其他人备感焦虑。当人们说起赚钱，在网络上传播发财事迹的时候，更多的人就会被吸引，想要学习如何赚钱。

就像股民赶上一轮牛市，所有股票的价格都在涨，连垃圾股的股价都涨了。牛市领涨，疯狂的投资者越来越多，抱钱进场的人越来越多。但是，牛市能永远持续吗？股价可以一直上涨吗？今天，很少有人再谈论斜杠青年了，当年谈论“斜杠”最热烈的那一批人，已经不见了。牛市行情已结束，斜杠青年今何在？

其实，“斜杠”赚钱就是以前我们说的“打零工”赚钱。留学生为了赚学费，下课后去餐厅刷盘子，没有人会认为这是“斜杠青年”。而一名工程师在业余时间画思维导图并热衷于分享出去，就被网友们奉为优秀的“斜杠青年”、值得学习的榜样。

现在知识付费的风越吹越小，斜杠青年偃旗息鼓，要么安安静静回去上班，要么把“斜杠”发展成了主业。当一个人的主业不赚钱的时候，我们凭什么相信“斜杠”一定能赚更多钱呢？唯一可能的原因就是“斜杠”赶上了风口。

你下课后去刷盘子，正好赶上大客户包场，导致你要刷的盘子数量是原来的三倍。老板为了让你多刷一会，提出给你三倍工资。这个时候，你会辍学专职刷盘子吗？生活常识告诉你，不可能每天都有大客户包场，不可能每天都有三倍工资拿。斜杠青年的概念开始流行时，很多人认为利用副业赚钱的时代来了。不过这几年经济下行，企业裁员的压力让大家意识到，做人还是不应该“膨胀”的。

先做好事，再让更多人知道

回顾“斜杠”的兴衰，我们获得一个重要的启发：如果你想不断成长进步，有两个步骤很关键，第一步是你必须做好一件事情，第二步是让更多人知道你做得好。

很多斜杠青年的最大问题就是搞错了顺序，跳过了第一步，直接做第二步。更要命的是，跨到第二步的时候，斜杠青年正好赶上了知识付费的浪潮。本来这样的做法会让斜杠青年摔跤，但是一阵风吹来，他们非但没摔跤，反而上了天。这就是前文所说的，一个人做了不正确的事情，却意外得到了正确的反馈，结果在错误的道路上越走越远。

当你拥有很强的专业能力时，越多的人知道你，对你越有利，因为这会形成你的品牌。在没有过硬本领的时候，你越推广自己，越努力打造品牌，对你越不利，因为这会让更多的人知道你做得没那么好。

当然，如果你仍然坚持推广“半成品”的自己，就会掉入“短信诈骗”的陷阱。短信诈骗就是用看上去很明显是骗术的“傻短信”反向筛选，比如“你好，我是房东，现在在外地，请把房租打我卡上……”经过“短信诈骗”反向筛选出来的人，更容易上当。坚持推广“半成品”的自己，你最终也会找到一群发现不了你的问题，甚至认为你做得很好的人。这样你吸引到的人，无论从认知能力还是专业水平来看，都大打折扣。

也许我们不能说斜杠青年不再火了，他们或许已经下沉到认知能力更待开发的群体里。在当年那一批传播群体中，斜杠青年已经失去了生长的土壤。

斜杠青年火了不到三年就在原来追捧它的群体里销声匿迹。最主要的原因是这个概念不符合个人成长的基本规律，换个更直接的说法，就是它没有用。原有的吹捧者抛弃了这个概念以后，这个概念赖以生存的环境要么继续下沉，要么直接消失。但是，仍然有“斜杠青年”赚到不少钱，甚至通过“斜杠”的方式，改变了自己的职业方向。如何解释这个现象？

一名上班族完全可以在业余时间多做一些事情。他既可以钻研主营业务，提升专业技能，也可以发展自己的兴趣爱好。上班族再忙，也总会有闲暇提升认知，如果不学习、不做事，那么就只能娱乐和消遣。不过，休息的时候花太多的时间玩手机，反而会让一个人更疲惫，不如做些更有建设性的事情。

在过去两三年脱颖而出并成功转型的斜杠青年，有两个共同特点。第一，在浪潮来临之前，他们已经默默准备了很长时间，积累了过硬的专业能力。这些能力是以专业选手的方式通过训练习得的，和斜杠无关。第二，这些人从事的工作，在传播上有更大的优势。比如，他们从事内容生产（媒体传播、网上教学等），本身就要面向广大客户，更容易被人知道。

专业人士的传播短板

社会的竞争是多维的竞争。这意味着，光下苦功夫、光提高自己的本事还不够，你还需要让更多的人知道自己。解决这一问题，需要靠传播手段。传播要做的就是把你的专业能力和先进事迹打包成故事，包装成成功案例，投放到人群中，让人们口口相传。当更多的人知道你时，就会有更多人需要你的专业能力。这意味着你的收入会增加，也会变得更繁忙。你的专业技能越为人所知，你的收入增长得越快，这就是所谓的滚雪球效应。

我们会看到，行业领军人物在两个方面做得都很好：一方面是自己以非常强硬的本领作为内核，另一方面是传播做得比较好，让很多人知道自己。在互联网行业，一谈到马化腾、李彦宏、雷军等企业家，我们就知道他们除了技术能力强之外，在经营企业上也做得很成功。如果一个人拥有过硬的专业能力，却不被很多人知道，那么他可能只是一名业务能力很强的优秀员工而已。如果他的专业能力很强，又知道如何营销自己，那么他就具备成为一名成功创业者的潜质。

当然，如果一个人的能力不是那么强，却又不停地想让很多人知道，就会面临风险——每一次传播都会带来新的负面口碑，最终不得不换个圈子，在新的人群中传播。好事不出门，坏事传千里。一个行

业的圈子其实不大，如果你想了解一个人的能力和口碑，有时候只要一通电话即可。

一个人急于让更多的人知道自己，最简单的策略就是活跃在公共空间里，不停地寻找下一个传播群体。有意思的是，当我们不了解一个领域的时候，最可能先通过公共空间了解这个领域的情况。这里的公共空间可以理解为所有人都可以看到或者检索到的地方，而这往往也成为营销的流量入口。如果大部分人在遇到问题的时候，都去百度上搜索，那么百度就会成为一个网络上的公共空间。如果大部分人开始在知乎或者微博上查找某个问题的资讯，那知乎或者微博也就成为公共空间。

如果一个专业能力不强却善于传播的人，把自己的信息铺满公共空间，那会出现什么情况呢？这个人在专业领域里可能不会被所有的同行接受，甚至被排斥，但是由于他在公共空间里被更多的人知道，反而会获得更大的影响力，甚至赚到更多的钱。

这个时候，哪怕他的专业能力并不强，口碑没那么好，也可能对他毫无影响。他甚至并不需要别人给他好评，只要不停地去找下一个传播群体，建立一锤子买卖就好了。火车站门口的小超市，可能是最不需要顾客好评的商家了。类似地，你会看到在社会上，那些危言耸听的言论和虚假的信息传播得特别快，一些正儿八经的文章却无人问津。这些现象产生的原因就是：专业能力强且做事靠谱的人不太注重传播；专业造谣的人专注于传播，总是可以轻易地抢到公共空间的注意力资源。

2016年，我在朋友圈里发过一段话：“我觉得各个领域里靠谱的人还是应该多努力在网络上发声，通过自己的表达展现出该领域的专业性与靠谱度。从个人角度来看，自己的事情做得好，然后过上好的生活，是一件很有满足感的事情，如果顺便再对一些人力所能及地产生影响，那将善莫大焉。不然某一天你会发现，那些只有三脚猫功夫的

非专业人士充斥网络，用一知半解大言不惭地恶心你……耕地不种庄稼，就会长满杂草。”

从这个意义来说，市场上卖得最好的，未必是质量最好的，更可能是广告做得好的。广告做得好的人和产品做得好的人，往往是两拨人，而他们未必愿意合作。如果一个专业能力不强的人不停地更换传播对象，那么他越想让更多的人知道，越可能收到负面评价，事情反而越做越小。斜杠青年犯的错误就在于，过度标榜自己拥有多重身份，没有引导大家重视自己的核心业务能力。

当你把一件事情持续做到1000天的时候，会有很多人主动传播你的先进事迹，你便会成为很多人的行动榜样。这是你开始积累影响力、树立个人品牌的时期。如果你想继续扩大影响力，那么需要注意两个方面：一方面，你要让你的故事简洁好记有意义，深刻有趣打动人；另一方面，你需要进一步夯实你的基础，提升业务能力。否则的话，每一次传播都会对你造成一定的伤害，让更多的人不相信你。早知道你会给人留下不好的印象，还不如别人不认识你呢。

持续行动者只有做靠谱的事情，才能走得更远。

自己做不到的事情，能不能教别人

如果有一件事情，我们自己都做不到，那么能不能教别人做到？对于这个问题，一般有两种观点。

观点一：自己做不到的事情，怎么教别人做到啊？以其昏昏，使人昭昭吗？教别人做一件事情的前提是自己能做到，知道在做这件事情的过程中有哪些注意事项，这样才能教好他人。只有把自己能做到的事情教给别人的人，才有可信度和说服力。

观点二：虽然自己做不到，但可以教别人。古人有云：弟子不必不如师，师不必贤于弟子。那些路边的方向指示牌，虽然从来没有去过目的地，但是仍然可以帮助人们找到方向。那些中学的优秀老师，可能从来没有到清华大学和北京大学读过书，但是照样培养出清华、北大的学生。这就说明，即使自己做不到一件事，也不妨碍教别人做到。作为一名教师，把教学大纲上的任务完成，就算很尽责了。

每次在社群里讨论这个话题的时候，总是引发各种争论。如果你现在也不知道哪种观点是对的，那么不妨看一下以下的场景，说说你的观点。

场景一：写作教练在网络上教别人如何写出阅读量超10万的文章，但是他自己的公众号文章，平均每篇只有1000左右的阅读量。尽管如此，写作教练每次开课，都能招到不少学生。

场景二：有的人专门教别人做新媒体营销，但是自己在微博、微信公众号、今日头条、抖音上面的粉丝数量却屈指可数。尽管如此，他分享的一些涨粉小套路仍然很受欢迎。

场景三：一些商学院里的讲师虽然没有参加过商业实战，但是由于对讲稿非常熟悉，对各种商业案例信手拈来，每次讲课也能让学员收获很多知识。

如果这些场景仍然让你感到困惑，那么你可以换位思考以下两个问题。

问题一：你要学一门技术，现在有两位老师供你选择：第一位拥有丰富的实战经验；第二位没有太多的实战经验，但是特别擅长传授知识。你会选择哪位老师来教你?

问题二：你要学一门技术，但你是外行，看不出来刚刚提到的两位老师中哪个更有实战经验。这个时候，你会根据什么条件来选择一位老师呢?

接下来，我们的讨论将涉及以下几个方面。

我们都希望有好老师教，但是未必能辨别

就像很多人看病时都想挂专家号一样，我们在学习时也想找到有经验的老师。如果老师教给你的事情是他自己做不到的，你愿意跟随这位老师学习吗？很多人都会说，那我还是换个老师吧。但是问题在于，我们未必能一眼就辨别出一个老师是否有丰富的经验。

在知识付费时代，很多人以建微信群的方式语音授课。这种授课形式的好处是，课可以一段一段地讲，中间还可以暂停，不需要实时反应。这样一来，做老师的门槛就降低了。再加上一些包装技巧，尤其是利用信息不对称给自己编造头衔，一个普通人也可以摇身一变，成为名师。在行业内，有很多榜单排名、荣誉称号可以花钱买到，而外行并不知道这些。另外，主办方还可以把国外的一些资质一般的老

师引进国内，利用一些人“崇洋媚外”的心态，打造所谓的高端课程，国人也很难分辨。

有了这些复杂的原因，要真正识别好老师，尤其是对外行而言，可不是一件容易的事情。

自己做不到的老师也能教别人，这是市场供求关系的体现

做到一件事情其实挺难的，但当你能做到一件事的时候，你的乐趣更多地在于持续做这件事情，未必会有那么多心思教别人。其实，真正能做到一件事而且愿意教别人的老师没有那么多，尤其是在一个很赚钱的行业。如果有人因为做到了某件事情，赚了很多钱，那么更优先的策略是，投入更多的时间和精力赚更多的钱，而未必是教别人怎么赚钱。当这个行业的钱没那么好赚以后，如果市场上还有这个行业赚钱的传言，那么他可以把这些操作方法拿来教人，又能赚一笔。

有时候，网络上会爆出一些互联网公司用户数据泄露事件，而从事网络安全的人都清楚，当公众都知道一家公司的网站数据库被黑客入侵，用户数据被窃取时，说明这批数据对于黑客已经没有利用价值了。如果一家公司的数据库刚刚被入侵，公众是不太可能在第一时间知道的。如果你没有工作在第一线，那么你的情报必然是滞后的。

能做到一件事而且做得好的老师本来就少，如果想学这门技术的人很多，需求旺盛，那么就会刺激那些水平差一些的老师出来教学。如果出现行业风口，情况就会加剧。受知识付费浪潮的影响，写作课很火爆时，有很多人想通过学习如何写作改变命运。这个时候，想学习的人数远远超过了可以胜任写作教学的老师人数。只要有人敢振臂一呼，说“我是写作教练，我可以教大家写作”，自然会有很多人报名。这倒逼胆大的老师赶紧补课，现学现卖。由于赶上风口，想要学

习写作的人太多，哪怕每个人只找他学习一次，他也可以获得足够多的生源，从而在短期内赚到这笔钱。

当需求足够强烈的时候，就一定会有人为了卖东西而生产。为了卖东西而生产，是商业社会的基本法则。

只要持续教学，总会遇到一些特别优秀的学生

在讨论做不到某件事的老师能不能教学生这一问题时，支持者最经常使用的论据就是，那些偏远山区的老师从来没有上过重点大学，一样可以把孩子培养成考上清华、北大的优秀学生。这不就说明即使自己做不到一件事情也可以教别人做到吗?

这是两个不同的概念。如果你持续教学，那么总会遇到一些天赋异禀的学生，他们经过你的点拨取得非常好的成绩。这未必说明老师教得好，反而说明学生成就了老师。换一个角度来看，假如这些学生遇到更好的老师，取得的成就会不会更大？开个玩笑，有没有可能正是因为被你“耽误”了，学生才只能去清华、北大?

我曾经参加过一个催眠知识讲座，讲师当场演示如何催眠一位听众。听众被催眠之后身体变得非常僵硬，头和脚分别搭在两把椅子上，腰腹部悬空。当被催眠者的腹部站了一位成年人时，被催眠者竟然没有出现任何异常。这个催眠过程也被称为“钢板催眠”。后来我问这位讲师：“你怎么确定每次展示都能成功？”这个讲师告诉我：“一般来说，如果大概有20人参与你的演讲，总会有一两个能够接受催眠的听众。当然不是每一个人都能被你催眠，毕竟每个人的敏感程度不一样。但是，只要听众数量足够多，总会有人更容易被催眠。”

当你持续做一件事情时，总会遇到各种各样的情况，而符合你预期的情况，哪怕只有一个，都会成为佐证。人们在看到成功案例以

后，就会认为你做的这件事情非常具有说服力，因为人们总是更容易相信生动鲜活的案例。

概率统计中有一个生日悖论。你觉得在多少人当中就会有两个人的生日是同一天？很多人随口说道，366人才会有两个人同一天生日。按照概率计算下来，如果有23个人，那么两个人生日相同的概率就会超过50%。如果是60个人，其中两个人同一天生日的概率要超过99%。如果你怀疑这个结论，可以找一个超过50人的群，发个红包问一下大家的生日，那么出现两人是同一天生日将是大概率事件。这个结论与我们的直觉之所以不同，就在于相同的生日可以是一年内的任意一天，而不是特定的某一天。某两个人的生日正好是同一天，要比某个人和你同一天生日的概率高很多。

所以，对于一位自己无法写出爆款文章的写作老师来说，只要持续教人如何写作，总有一天会遇到一位能写出爆款文章的学生。你只要坚持到了这一天，就可以用前文中的“观点二”的方式来证明自己是一位好老师了。

其实我们都知道，真正的好老师是需要好学生来成就的，老师和学生二者相辅相成。现在国内出现了一种“超级中学”，它把一个城市甚至全省的优秀学生吸引到一个地方备战高考，充分利用优秀学生加上优秀老师的搭配，以追求升学率为直接目标。被抢夺优秀生源后普通中学的高考成绩逐渐下降，普通学生考上顶尖院校的概率也在不断降低，而“超级中学”每年考上清华、北大的学生数量却在增加。这还是说明好学生在取得好成绩的过程中发挥着重要作用。

所以，只要你持续教学，培养出优秀学生的概率是在不断累积的。总会有优秀的学生让老师光芒四射。如果你没有遇到足够优秀的学生，那么只能说明你的运气不太好，持续行动的时间不够长。

教学就像表演，演技好的人获得胜利

《今日简史》一书中，提到这样一个观点：在信息技术和生物技术发展起来以后，人和机器的边界会越来越模糊。人的情绪、意志，本质上是大脑神经元的活动。大脑神经元的活动，就是电位的传导过程。生物技术可以捕捉到这些传导，而信息技术可以把这些电信号转换成数字，拿来记录和分析。这样一来，我们可以利用生物技术和信息技术反向模拟人的大脑，甚至制造出人造大脑。人和计算机的边界，已经开始模糊。

这个观点有意思的地方就在于，当我们把所有的人类活动归结到神经元电位传导的时候，就会发现，所谓的人类社会变成了一堆电信号的运算过程。这算是技术的暴力美学，人类的情绪、意志，在技术面前统统都不见了，只剩下一堆0和1的电子信号。

借用这样的思考方式，我们便可以理解教学到底是什么。如果我们把教学当成一种展示，老师在讲，学生在听，那么它其实就是一种表演。表演的时候，演员要根据剧本来演戏；教学的时候，老师要根据教学大纲给学生上课。

我们如果把教学当成表演，再借助信息技术，那么可以想象这样的场景：以后你在各种机构看到的顶级老师，未必是经验最丰富的，但可能是长得好看的、年轻的、毕业于顶尖名校的一位老师。这位老师熟练地掌握了各种“表演技巧”，能够以演戏的方式把知识传授给你。正因为是表演，所以老师只需按剧本操作即可。另外，有一个庞大的团队为老师编写教案。这就像编剧负责写剧本，演员负责演戏一样。有了无线通信网络技术的支持，我们可能只需要几位明星老师，就可以满足全国所有学生每天的听课需求。借助虚拟现实技术丰富感官体验，再加上当地辅导老师的配合，学生可以更好地完成学习过程。

前文的"观点二"中提道，有人认为老师只要完成教学大纲就可以，至于老师自己能不能做到他说的事，其实并不重要。当老师只需要根据教学大纲完成任务时，这反而说明了老师是谁变得不重要了。按照这个逻辑，绝大多数老师最终可能会变成助教，即信息技术的发展只会让顶级的老师"活"下来，其他的老师只需要从事一些辅助性的工作。更有甚者，所有的老师都会被淘汰，因为人工智能只要生成一个虚拟的、完美的形象符号，一样可以完成教学工作。

老师和学生建立持久的信任，才是持续的关键

2019年年初，一篇名为《一个出身寒门的状元之死》的文章在网络上四散传播，引起舆论关注。这篇文章讲述了一个高考状元的人生故事，而广泛传播的触发点其实是标题里的"寒门""状元"和"死"。关于这篇文章的一个重大争议点是，文章宣称是非虚构写作，却在文中进行了大量的虚构。打着纪实的旗号瞎编故事，这种言行不一的行为是造假，遭到社会的唾弃。最终，这篇文章很快被删除，涉事的相关账号也很快注销，两个月后，该公众号背后的公司解散。

在豆瓣读书的网站上，有一个"最受关注图书榜"，这个榜单有两个醒目的分类，一个叫"虚构类"，一个叫"非虚构类"。这么分类的目的在于告知读者读的书属于虚构类还是非虚构类。非虚构类作品需要依托事实，作者要对内容的真实性负责，而虚构类作品的作者可以充分发挥想象力。

任何处于模糊边界的行为都会带来一些麻烦。所以最好的方式就是，如果你编了一个故事，那么需要提前声明这是虚构，这样别人才能够专心欣赏你的想象力。一个演员在戏里扮演一名杀人犯，在真实生活中就要被法律制裁吗？生活常识告诉我们，戏里的杀人情节不代

表真正杀了人，被“杀”的人也是另外一名演员。如果别人都知道你在演戏，那么他们也会配合你的工作。

同样的道理，如果作为老师的你没有做到过一些事情，却要教别人做，其实也应该有一个类似的声明。不过，那些教人如何写爆款文章的老师，如果在招生文案中注明“本课程讲授如何写出爆款文章的方法，但是授课老师从未写出过爆款文章”，那么并不会有多少人报名参加这样的课程，老师也就没法赚钱了。

因此，强调老师有能力做到一件事情，这本质上增加了教学内容的可信度。即使是演员要扮演一个角色，也需要去体验生活，才能演什么像什么。吴京曾经为了拍摄特种兵题材的电影，专门跑到特种兵部队训练了18个月。如果老师要传授某一项技能，自己却做不到，并拿完成教学大纲当幌子，那么这其实是不合格的事情。老师如果没有经历过，没有体验过，就会缺乏感同身受的能力，老师传授的内容也会变得没那么可信。路标虽然没有去过它指向的地方，但是肯定是由到过目的地的人确认过的。

更重要的是，教学其实是实战的一部分。实战中的问题来自四面八方，老师唯有具备实际的实操经验，才能应对学生在学习中遇到的各种问题。否则的话，老师只能负责表演，学生只能看表演。学生虽然看得很开心，但在实际执行的过程中却发现所学的知识大多都缺乏可行性。

总而言之，即使自己做不到，也可以教别人，因为市场需求决定了可以先上车再补票。但从长期来看，老师必须对自己有更高的要求，才能和学生共同成长。从这个角度来看，科研机构里教授带研究生的师徒模式，其实很有利于人才的培养。只有让师生置身于同一战场，互相观察反应，在实战中复盘学习，才会有最好的教学效果。

所有困扰你的重要问题，都没有直接的解决方法

“老师，我想学好英语，应该怎么开始？”

“我现在每天跟着你读《社会心理学》，但是我还是看不懂，怎么办？”

“我PPT（演示文稿）做得很不好看，想提高做PPT的水平，要怎么办？”

“我想学Python（计算机程序设计语言），应该怎么做？”

“我想成为一名作家，要怎么刻意练习？”

当一个问题持续困扰着你，而你百思不得其解，想要四处求助的时候，你要意识到这个问题很有可能没有直接的解决办法。

什么叫直接的解决办法？如果你口渴了，路边正好有个便利店，那么你买一瓶水喝了就能解渴，这就是直接的解决办法。在生活中，我们每天都在直接解决这样的问题，并不会感到困扰。

让我们困扰的一般都是重要的问题，而重要的问题往往没有这种立竿见影的解决方案。当一个问题开始困扰你的时候，说明这个问题已经出现很久了。正因为存续的时间长，既重要又迫切，这个问题才会引起你的重视。在成长的道路上，一个积压已久的问题很难有直接的解决方案。但是我们的问题在于不愿意相信这个事实，非执着于到处寻找答案，总觉得只要找到解渴的那瓶水，就能解决问题。而我们可能会做以下事情。

（1）我们希望把所有可能解决问题的方法都尝试一下，从中选出最好的。我们会拿着一个问题，全平台地去询问不同的老师，甚至有时候急得连老师的称呼都忘记改了。我就收到过这样的私信提问，称呼是其他老师的名字，而且我还刚好认识那位老师。于是我体贴地转发过去，对方老师说："啊！原来你也收到了。"

（2）我们还希望能够有一天从某个老师那里得到一份个人定制版的答案，然后暗示自己：这就是我要的答案，这就是我的道路。但是我们发现，好像大部分人并不会对我们的问题那么上心，于是总感觉得到的答案不适合自己。毕竟我们每个人都认为自己的问题是特殊的，和其他人的不一样。

（3）我们还希望能找到一个教练手把手地教我们。我们通过某个平台约见了一位老师，却发现这位老师和我们聊了半天，也没有真正想要解决我们的问题。然后，我们可能还会发现这位老师其实也是在利用这个平台获取客户，卖出更高价的课程而已。

最后我们发现，要解决自己的问题，只能靠自己。

我有一位朋友特别喜欢学英语，想成为一名口译员，但是英语基础稍差。有一次，她遇到一位愿意手把手教她的老师，直言可以把她培养成口译员，但是学费需要8万元。于是，她想辞职专门学习。但这位朋友手头并没有8万元，于是打算通过现金贷的方式，贷款学习。

这位朋友来问我的意见。我的建议是好好上班，边赚钱边学习。我非常了解这位朋友的状态，就她现在的英语基础而言，不需要辞职然后专门花8万元跟着哪个老师学习，且不说老师有没有这个水平。那位老师这样做，也有诈骗嫌疑，还诱导别人网络借贷。

这其实反映了很多学习者的普遍心态：不惜任何代价都要寻求确定感，不愿意相信自己，更愿意相信"专家"。是不是真正的专家他们

也不在意，只要看上去像那么回事就可以。

在淘宝上有一种“神奇”的店家，它们专门售卖各种“回心转意符”。有的人在恋爱遭遇挫折，特别是另一半心生变数时，就会购买这种“回心转意符”。下单以后，他们内心感到安宁。如果对方真的回心转意了，那么买家就会认为，这个符真管用！当我们想通过一种确定的方式解决问题的时候，我们就和购买“回心转意符”的买家没有什么区别。如果“回心转意符”不管用呢？那店家还有“拆散孽缘符”“报复情敌符”“另结新欢符”打包售出。

在很多人的心中，他们就是希望找到这样的定心符。他们的思考逻辑是这样的：“我平时没有动力学习，总是害怕困难，如果我花了大价钱出去学习，受到了刺激，就会有动力的。花大价钱意味着自己不仅可以找到好老师，提高学习效率，还能结识更优秀的同学，成长的速度会更快。”

但是结果更可能是，当你花了大价钱以后，你的痛感能够让你激动三天，顶多一个星期。之后，你便会习惯这个感觉，接受钱已经花出去的事实，然后又会回归到原来的状态。更有意思的是，在你花了大价钱之后，你更容易变成一名老师的代理——老师会想方设法劝你把朋友也带来学习，承诺给你一定的返利，让你把学费赚回来。这就叫，炒股炒成了股东，上课上成了代理。

在经历了这些折腾的过程后，我们会发现最初要解决的问题仍然存在，情况完全没有好转。其实换一个角度，换一种心态，这个问题就容易破解了：要解决所有困扰我们的重大问题，只能靠自己。没有直接的解决方案，方法需要我们自己去探索。其他人哪怕对我们有一点儿帮助，那都是意外的好运。

我在做社群活动的这几年，遇到过很多人。有一类人，他们只要看到别人做的事有一点不好，就会因为这一点全盘否定一件事或者一

个人。这类人很可能是菜鸟或者小白。还有一类人，只要看到别人做的事情，不管怎么样，总能找到一个让自己获得收益的地方，然后就觉得花出去的钱都赚回来了。这种特质在老板身上更容易见到。

两种行为的背后是两种不同的心态，即是否靠自己。小白指望别人提供直接可用的解决方案，当这个方案无法满足自己的要求时，就心生不满。老板心中有数，知道自己面临的问题没有直接的解决方案，只能靠自己。于是在摸索中，老板逐渐形成自己的主线，只要获得有用的启发，哪怕只是一句用得上的话，都会认为有价值。老板总是认为自己有所收获，小白总觉得别人亏待了他。而有趣的一点在于，小白还会认为老板被人割韭菜(注)了。

在解决问题时，你的心态是靠自己还是靠别人？你的选择决定了后续的前进方向。

我认为，人生中重要的问题或长期困扰我们的问题，只能靠自己解决。饭是自己吃的，日子是自己过的，未来也是自己的，没有任何人能为我们负责到底。一旦这么想问题，我就会勤快一点，多做一些事情，因为我知道别人靠不住，万一哪一天遇到棘手的问题，还得自己出马。诚然，我们可以通过寻找更专业的人解决我们需要做的问题，但是这些人不还得你自己去找吗?

以靠自己的心态思考问题有一个好处：你不会特别介意解决这个问题的“姿势”好不好看。很多同学在开始学习的时候，特别在意自己的学习方法对不对，特别害怕自己因为走了弯路被别人笑话。社会心理学中有个词叫“焦点效应”——人往往会把自己看作一切的中心，直觉地高估别人对自己的关注程度。在公共场所，我们总觉得所有人都在关注自己，于是感到浑身不自在。其实，并没有那么多人注意我们，我们不是明星，也不会无缘无故地成为焦点。你如果做过新媒体运营的工作，就会知道，即使再努力挣扎，也很难成为焦点。

当我们开始做一件事情的时候，往往会过度注意方法对不对、效率高不高、方案好不好。这些问题固然很重要，但是我们没有必要在这些问题上花费太多的时间。刚开始的时候，一切都是不确定的，我们比较难以看清方向，做规划时也不可能考虑到未来的所有情况，必然会有试错与调整的阶段。我们不能指望通过“深度思考”确定未来20年的事情，虽然在取得世俗意义上的成功后，我们可以宣传自己多么有“先见之明”。只要我们持续地做一件事情，持续改进，随着时间的推进，我们会慢慢变得不一样。

可以想想，我们刚上小学的时候，家长是不是还纠结到底请哪个数学名师来教我们四则运算，但是当你上了大学，已经没有人在意是谁教你学四则运算的，毕竟你已经掌握了。也没有人根据四则运算是由哪个老师教的形成不同的派系，也没有人认为你在清华附小（清华大学附属小学）学的四则运算，而我是在人大附小（中国人民大学附属小学）学的，就高人一等。现在我们的知识水平已经远高于当时学习四则运算的水平。水平提高了，用什么样的方法学会的已经不再重要。

成长进步也是一样的道理，如果你要做的是学会四则运算，那么不管采用什么样的方法，最终目的是让自己掌握知识。掌握知识了以后，你便可以踩在这些知识上继续前行。当走得足够远、水平足够高时，你再回头看，就会发现自己当时纠结的很多问题并没那么重要，哪怕走点弯路也完全没有关系。

打个比方，你在小学的时候，做算术题总比别人慢，需要老师给你补课。你曾用了两个周末，多做了500道练习题，那么你可能会特别不高兴，觉得自己玩的时间并没有和其他同学一样多，好像吃了亏。但是10年之后，你就根本不会在意这个问题了，因为你已经开始操心大学的事情了。

解决生活中困扰我们的重要问题时也是如此——不要总想着从别人手里获得“灵丹妙药”，要靠自己“炼制”。在“炼制”的过程中，别人的经验分享和启发可以锦上添花，但不能代替我们思考，更不能代替我们完成应该做的事情。

解决困扰自己的重要问题，需要我们一点一点去尝试，在挫折与失败中反思总结，让新的想法在脑海中形成，见证改变缓慢发生。只有这样的想法才能成为我们自己的想法。当想法越来越多，行动越来越多，问题的答案就容易涌现，我们才会获得对这个问题的新的理解，而这才是我们通往新世界的金钥匙。

不要急着去寻求一个答案，而要看看自己能做些什么，因为答案总会在你持续行动的过程中涌现。

---

1. 割韭菜，指当股市中一部分亏本的投资者惨淡离场之后，新生力量会加入其中，就像韭菜一样，割了一茬很快又长一茬。——编者注

什么成就了你，什么也会限制你

2016年9月，我刚好把持续写作这件事情坚持做了1000天，充满成就感。我修改了个人介绍，加上了“1000天持续行动者”标签，到处分享我的经历，生怕别人不知道自己做了一件看上去很厉害的事情。的确有不少读者就是因为这件事情而知道我的，但我很快意识到一件很可怕的事情：我越是强化个人标签的时候，越限制了自己。

强化个人标签本身不是一件坏事。很多个人品牌导师常常教育我们，如果你想打造个人品牌，那么你要做的就是做好“定位、卡位、上位”。你在一条赛道上抢占了位置，便可以享有持续不断的关注与流量，从而获得一定的经济收益。所有的商业品牌都希望在消费者的心智中抢占一块地盘。你在生活中遇到具体的场景时能想到这些品牌，就意味着它们的商业推广获得了成功。

但是我们也要意识到，一旦用一些成就标榜自己，这些标签就成了我们的边界。我们如果不能突破边界，就会被自己限制住。

在知识付费非常火爆的时候，你会看到许多人标榜自己“月入十万”。这些标签一经使用，便吸引到人们的注意，相关课程的销售结果也会非常好。人们纷纷感叹，这些人原来这么厉害，真是年轻有为。但是我们因为月入十万而沾沾自喜时，也要意识到，用这样的标签推广自己，就是在与那些已经做到月入百万的朋友划清界限。一个月入百万的人，会愿意了解怎样才能把收入降低到月入十万吗？当我们使用“月入十万”的标签推广自己的时候，我们能吸引到的人也许是正在月入一万阶段努力的人。当你真正能月入十万的时候，你是应该多和月入百万的朋友玩耍呢，还是多和月入一万的朋友玩耍呢？对于这个问题，我相信你有自己的答案。

的确，我们通过不断努力可以取得新的成就。但是我们一定要牢记，成就我们的也会限制我们。

以持续行动为例，我注意到社群里的一些小伙伴把做一件事情坚持了几百天的时候，产生了某种优越感，瞧不起身边一些不太努力的朋友。他们甚至在研究一些商业打法的时候，不愿意沉下心分析，在遇到自己不喜欢的商业模式时，马上就会说“这样不能长久”。

我们可能因为持续行动而受益，但是也要知道持续行动的边界在哪里。的确，我们都希望美好的事物能够长长久久。然而你是否想过，如果有人就是想搏一次短期的机会，根本没有打算长期做下去，那么我们说完“这样不能长久”后就不再深究，是不是在逃避思考呢？如果一个项目就是一个短期项目，玩的就是“朝生暮死”的模式，那么我们强行拿持续行动的角度来对照，不就错失了了解真相的机会吗？我们都是持续行动者，但是不是盲目的持续行动者。持续行动让我们更好地看清世界，而认识世界本来的样子，才是我们持续行动的目的。

有一年，一家快餐巨头企业准备改名。我认识的一位小伙伴在知道这个消息的第一时间，抢注了新名字的全拼域名。两个小时后，他就把域名转手卖出，赚了5万元。当时我问他：“你为什么不多等一会儿，说不定还会涨价。”他说：“这就是一个短线生意，趁着热度还在，有很多人想入手，快速交易比较合适。一旦热度下去，需求降低，很可能会砸在自己手里。”

我认为持续行动者并不是不能这样玩短线，只是在短线作战中，准确的判断与高效的执行力完全不是随随便便就能拥有的，也是需要通过持续行动训练的。更重要的是，你如果打算玩短线，一定要知道自己在玩短线。

数学里的哥德尔不完备定理可以很好地诠释上述矛盾。哥德尔不完备定理比较复杂，我尝试用相对简单的话解释一下：如果一个理论是自洽的，那么这个理论必然无法解释所有的情况；如果一个理论可以解释所有的情况，那么这个理论必然无法自洽。这个定理十分到位地说明了凡事都有其边界。这个定理同样可以诠释人。如果你关注了一个大V，他什么都懂，什么问题都评论，那一定能找到他前后矛盾的言论；如果一个大V希望自己的立场保持一致，那他必然没必要点评所有事情，必须在一些问题上闭嘴。

当我们依靠某种方式获得成就时，我们最可能做的就是不再思考事情本来的样子，优先采用自己熟悉的方式解决所有问题。当环境发生变化，我们熟悉的套路不再管用的时候，就是我们真的遇到挫折的时候。

从这个角度来看，从无到有很难，而忘记已有成就、突破自我，更是难上加难。但是，持续克服困难、再创佳绩，不正是我们要做的事情吗?

第4章 保护大脑比保护钱包更重要（10000天）

总有人做得比你好，总有人说过你说的话

有位朋友受我的启发，也开始写作。持续两年后，他出版了自己的作品，在领域内积累了一定的影响力。在很多人看来，这就是成长进步的典范。但是私下里，这位朋友却和我说，他总觉得自己写得不够好，总觉得自己说的话别人已经说过，诚惶诚恐。

我也有过同样的经历。有时候一篇文章写出来，就会有人说："你说的不是已经有人说过了吗，在某本书上有。"吓得我以为出现雷同，赶紧去查那本书，发现其实也不是一回事。后来我就释怀了，因为有些读者需要用一句简单的话（比如"这我懂""我看过""和那个谁差不多"）来评判自己阅读过的文字。

退一万步讲，即使我们说的话真的有人早已说过，我们做的事也早有人做过，也全然不必害怕。人类的本质不就是一台复读机吗？我们的DNA（脱氧核糖核酸）通过自我复制完成细胞的分裂与生命的繁衍。一代人总要重复上一代人所做的事情，养育自己的下一代。一家企业总想着把创始人的理念复制到每一个员工身上。自己复制自己本来就是天经地义的事情。没有哪个人会说："你生什么小孩，不是早就已经有人生过了吗？"自己的孩子自己生自己养，管别人什么事呢？世界那么大，总有人做得比你好，总有人说过你说的话。

大狗要叫，小狗也要叫

一个人一旦随着影响力的扩大，有机会接触更多优秀的人，更容易觉得自己做得不够好。当你觉得自己不够好的时候，你会陷入自我

怀疑，束手束脚，一边做事一边评判自己，反而不能像以前那样单纯地做一件事。

我曾被朋友邀请到一个微信群，群里面有位朋友说自己感到生活迷茫。我最开始以为他所说的迷茫就是那种常见的刚入职场的迷茫。结果他说自己创业两年，在公司被别家以2亿元收购后，感到很迷茫。听他这么一说，本来不迷茫的我反倒开始迷茫了。

有自我评判的意识，说明我们已经认识到自己的能力是有边界的，也进一步说明我们有能力准确认识自己的能力。当一个人连自己的能力水平都看不清时，他反而更容易过度自信，觉得自己天下无敌。由此看来，如果你觉得自己水平特别差，做事不靠谱，甚至感觉自己一无是处，那么你千万不要难过，至少你关于自己的认识起码还是对的。

自我评判并不是坏事，至少可以让我们保持清醒，但是若用力过猛，就会干扰我们的认知，影响我们的工作。你在做事的时候，时刻在脑海里想着“我不是做事情做得最好的，总会有人做得比我好，我做的事情也毫无意义”，心思就不在好好做事上面了。

总有人比我们做得好，总有人说过我们说的话，这些想法完全不应该成为干扰我们做事的因素，也不能成为我们一事无成的借口。

我家附近有个小花园，大妈大爷每天傍晚都会到这里遛狗社交。狗的品类挺多，泰迪金毛萨摩耶，秋田柯基哈士奇。我看到这些体型大小不一的动物时，就会想：小狗看到大狗会不会自惭形秽？会不会因为知道有狗比自己型号更大，就不玩不叫了？

恰恰相反，有主人在的时候，越小的狗叫得越张狂。不管大狗小狗，玩得都非常欢脱。契诃夫曾经说过：“有大狗，也有小狗，小狗不

该因为大狗的存在而心慌意乱。所有的狗都应该叫，就让它们各自用上帝给它们的声音叫好了。”

当我们努力地开拓新边界，到达新彼岸时，我们发现已经有人在那里等候多时。我们心之向往的目标，另一群人却视如草芥之物。中国人民大学是中国莘莘学子向往的高等学府之一，但是坊间传言，隔壁人大附中（中国人民大学附属中学）的学生口中却流行着一句话：“少壮不努力，老大去隔壁。”

看看，你的极限也许只是别人的基线。这让我们对世界感到失望了吗？恰恰相反，我们更应该为此感到欣喜，因为这意味着我们给自己设定的极限并不是真正的极限，我们还有更大的潜力可以挖掘，而且生活不会那么快变得无聊。

正如前一章所述，最牢不可破的优势其实是时间优势。我们想达到的目标，也许有的人上一辈已经做到，于是下一代人可以直接在这个基础上继续发展。但这并没有什么关系，因为基础比你再好的人，最终还是没能逃离你的视线，而进入视野的目标，始终要比在认知和视野之外的，更有实现的可能。如果一个人跑得太快，那么你可能连他的影子都看不见。

我有一位朋友，北京人，严格来说是新北京人。她的父母是随祖父母跟着革命部队进的北京。她的父母在外地出生，在北京长大，在北京工作。她在北京出生、长大，在北京读大学，也在北京工作。她家在北京有足够多的房子，所以她没有任何买房的压力。你看，所有北漂操心的买房问题、户口问题，在我这位北京朋友身上都不存在。她只要好好工作就可以，甚至可以完全不为了赚钱而工作。

看完土生土长的北京人，再看北漂，就以我为例吧。我到北京已经10年了，刚来的时候，既没有亲戚可以投奔，也没有自家的房子可以住。我的父母生活在家乡，我一个人在北京找工作、租房、过日

子，所以算是严格意义上的一名北漂。如果我想和我的那位北京朋友一样，在北京拥有自己的房子，让父母在北京生活，那么我只能靠自己动手解决。

我要先在北京找到工作，最好还是能解决北京户口而且收入不菲的那种工作，然后想办法赚钱买房子，这些事情就足够让人头大。另外，父母还要愿意来北京住，又涉及生活习惯的问题。但是，我的北京朋友不需要解决这些问题，因为她的上一辈已经解决了。她出生的时候，这些装备已经由她的父母配置好，所以她可以直接在上一辈打下的基础上施展拳脚。

当我选择留在北京工作的时候，你觉得我需要因为这样鲜明的对比而焦虑吗？需要因为别人已经具备的物质条件而怀疑自己北漂的意义吗？完全没有必要。她现在过的生活，可能是我的下一代才能过上的生活。我现在过的生活，可能是她的上一代人过的生活。在过去30年，她的家庭在这个方向上积累了自己的优势，相比于其他一些家庭（比如我家），她家的发展速度提前了一代。而这些靠时间积累出的优势，不是那么容易被超越的，除非我们赶上时代的大红利弯道超车。

那我们就要自暴自弃了吗？也没有必要。大狗要叫，小狗就不叫了吗？只要我在北京认真发展，做好自己的事业，也能慢慢积累自己的优势。我全力以赴争取的，是我的朋友在出生时就已经拥有的，这并没有什么不能理解的，反而说明了我的进步，居然“迎头赶上”，与新北京人成了朋友。

之前和同事一起吃饭时，同事带着自己读初中的孩子。一见面，同事指着我对自家孩子说：“你要向这位叔叔学习，好好努力，以后上清华。”我开玩笑说：“孩子，你可别向我学习，上了清华，还不是一样做你爸爸的同事。”

看上去很像，但未必是一回事

冰箱里，一排鸡蛋正在窃窃私语："快看下边那一层最里边那个新来的哥们儿，居然长了毛。"那个新来的哥们儿很生气："别闹了，我是猕猴桃！"

当我们坐在飞机上从高空往下看的时候，地面上的房屋或汽车好像都长得差不多。当我们在大街小巷穿行的时候，每一个小区，每一辆车，都有不同的样子。我们如何看待一件事情，取决于我们看待问题的角度。如果我们的距离足够远，那么一张张活生生的面孔就会变成流量、数字或者仅仅是一串抽象的符号。这个时候，那些活生生的人对你来说，都是一回事。

媒体深谙这个道理，一旦国内出现重大灾难事故，如果要弱化事件的影响，就侧重报道死伤人数统计；如果要重点突出其严重影响，就报道受难者与家属的故事。大众面对数字的时候往往没有清晰的概念，觉得好像差不多。当一张张鲜活的面孔出现在自己面前的时候，我们便意识到每个人都不一样，人性中对于同胞的关切就被激发出来了。

学习也是一样。当目光在书架上扫过时，你会看到不同封面和不同作者的名字。如果你未曾将时间和脑力投入其中，未曾深入了解书中含义，那么这些图书背后的鲜活思想也都会被你打上"差不多"的标签。

你远远看一棵树的时候，看到密密麻麻的叶子，好像都一样，但是世界上没有完全相同的两片树叶。当你端详两片树叶时，你会发现每一片叶子都有自己的独特之处。

站在不同的角度看问题，看到的情景都是不一样的。于是，你总能找到一个角度，从这个角度来看，我们每个人都相同。但是，也总

会有一个角度会让我们和其他所有人都不一样。

所以，当我们说一样或者不一样时，隐藏了一个前提——我们所处在的位置。有人说你和别人一样的时候，反而泄露了他处在什么位置对你说话。于是，你要知道他和你所在的层次不同，如此而已。

不过，你如果是一枚鸡蛋的话，那么最好还是要知道自己不是猕猴桃。

现在即使像，以后也会不一样

有一年春节前夕，我被突然拉进了初中同学微信群。进群一看，已经有人把初中同学都凑齐了。十几年没有联系的老同学，突然在微信群里相聚、畅聊，都能感受到时间在每个人身上的作用。当年一起玩耍的同学，现在天各一方。有的在家乡做了公务员，而且身居要职；有的远嫁外地，孩子快小学毕业了；有的当上了老板，每天“晒”自己的生活，就是不发红包……

以前我一直在想，为什么同一个班的同学在毕业10年、20年、30年后，每个人都变得不一样了呢？要知道那年夏天坐在教室里的，只不过是一群嬉笑打闹不听话的孩子。后来我才明白，一个班的同学在一起学习与生活时，就像一滴墨水。毕业以后，各自走向社会，就像墨水滴入社会的海洋中。海洋把墨滴冲散，使得每个人就像一个墨滴分子，随着波涛的涌动，扩散到四面八方。很多年以后，每一个分子可能在完全不同的地方扎根，过着截然不同的生活。你如果想再把当年那滴墨水找回来，那就不容易了。最后，唯一剩下的可能就是那一滴墨里的共同记忆了。

当我们把目光放在10年、20年、30年甚至更宏大的时间尺度时，我们会发现，每个人最终都沿着自己的人生方向，长成了自己应有的

样子。而这个样子是外在环境和内在条件共同发挥作用的结果。我们要做的就是认真地持续行动，认真地生长，至于别人做得是否比你好，别人是否说过你说过的话，并不能掩盖你自己作为一个独立的个体面对世界的事实。

时间会放大我们彼此之间的细小差别，直到几十年后，这种差别变得足够明显。此时，我们才惊叹：怎么变化那么大。在这些差别被感知到之前，我们也许并不会在意。我们在时空隧道中缓缓前行，可能并没有清醒地意识到我们正在成为谁，正在朝着哪个方向驶去。

其实我们每个人都是不一样的，只不过有时候看上去很像而已。正因为如此，我们更要珍惜在持续行动的道路上遇到的每一个人。一个留言、一键“取关”、一次忽略、一次擦肩而过之后，也许这一生你我再也不会知晓彼此的存在。

什么是稳赚不赔的赚钱方式

一个人要怎么赚钱

写了几年公众号文章，我深有体会：有一类话题最容易火，就是谈如何赚钱。不管男女老少，只要谈到怎么赚钱，眼睛就会发亮，相关文章的阅读量也会很高。那我们来梳理一下一个人要怎么赚钱好了。

上班领工资

对大多数人来说，毕业后找到一份好工作是理想的赚钱方式。要么在公司一级一级慢慢往上爬，要么通过跳槽拿到更高的薪资，这些赚钱方式都是领工资。领工资是最省事的赚钱方式，你只要好好做完手头的事情，每个月就会有人给你发工资。

在前几年自媒体火热的时候，你会看到一些春风得意的作者，他们专门写文章嘲讽那些领“死工资”的人。不要理会这些小人得志的论调，如果你真的有一份旱涝保收的“死工资”，尤其是到了行情不景气的时候，这反而是最稳定的现金流。

虽然领工资让人操心的事情少，但是缺点是不会赚太多的钱。毕竟，你要先为老板创造收益，老板才能从公司的人力成本中划出一小部分作为工资发给你。为了给老板创造更多的收益，你可能经常要没日没夜地加班，而且还要持续接受老板关于“加班好处多多”的思想教育。

自己单干，做自由职业者

互联网的兴起降低了营销成本，为很多普通人提供了赚钱的机会。互联网让许多人可以通过网络获得客户，让更多人选择自由职业成为可能。一部手机、一台电脑，连上网络，只要一个人充分发挥专业技能，就能赚钱。自由职业的好处是，自己给自己打工，自己接单自己赚钱，没人管。坏处也是没人管，于是你要一个人处理所有的事情。

自制力不强的人，如果没人管，就容易慢慢懈怠。自由职业存在的风险是既无法发挥团队的集体效应，不确定性也高。如果自由职业者自身能力不足，无法抵御市场环境的变化，不能确保稳定的现金流，那可能还得面临“回去上班”的选择。在知识付费的浪潮接近尾声时，我看到很多曾经的自由职业选手，选择继续上班了。自由职业者如果做得好，就可以请人为自己工作，这个时候就要组建团队了。

组建团队请人为自己工作

你如果一个人忙不过来，就需要组建团队，请人和你一起工作。你不用一开始就标榜自己是创业者，以免提前透支了“成功的感觉”。与其把创业当成混迹“创业圈”的社交手段，不如说自己在做小生意。

做小生意，就要先把现金流做起来，然后再慢慢拓展市场。要做好现金流，就要服务好客户。如果客户服务做得好，形成良好的口碑，那么现有客户也会介绍新的客源。这个时候，多人协同工作可以帮你提高产量、放大效益。当你变成老板时，员工创造的价值会为你加持，但是你也要为团队的生计操劳。每天睁开眼，你都要与成本打交道。你要带领团队不断向前走，而你的认知上限就是团队的瓶颈。带领一个团队，本质上就是在做企业。企业会遇到的所有问题，你都会遇到。

除此之外，影响赚钱的另一个重要因素是行情。行情就是需要你提供服务的人数的变化。如果需求量大，水涨船高，你的订单就越

多，你越容易赚到更多的钱。如果需求量小，那么订单量就会减少，你能赚到的钱也会受到影响。

什么需求最持久

那有没有稳赚不赔的赚钱方式呢？有的人说：“天底下没有这么好的事情。”有的人说：“我可以教你如何稳赚不赔。”

稳赚不赔，很有难度

如果你是职场“小白”，是持续行动的初学者，那么我建议你不要有“稳赚不赔”的贪念。这样的想法更容易让你上当受骗，成为他人的下酒菜。如果你是一位坚持3年以上的持续行动者，即将开始30年的持续行动，那么稳赚不赔这个问题还是很值得你思考的。

赚钱的核心就是有人购买你的产品或者服务，而决定因素是购买者的需求。这个需求既可以是消费者真正的需求，也可以是商家能挖掘的消费者需求。谁能洞察消费者的需求，谁就能更好地操纵和影响需求，获得更大的利润空间。

我们把提供商品或服务的人叫商家，把购买商品或者服务的人叫消费者。商家和消费者生活在同一公共空间。如果你在国内做电商[注]，那么你和你的目标客户生活在同一个国家，都要使用微信、微博等社交媒体工具，都会看新闻，共享重要的社会信息。如果你做境外电商，那么你要常常使用境外国家的社交工具，以便与消费者处在相同的公共空间里。

在这个公共空间中，商家可以通过营销手段、品牌公关、内容传播等方式，对消费者的认知施加影响。消费者有意或者无意中会受到商家的影响，进而做出是否购买一件商品的决策。相信很多人都体验

过，当你发布朋友圈状态的时候，你会对看到这条状态的朋友产生影响。这些影响有时会改变一个人的观点，甚至直接催生购买行为。比如，我曾经在朋友圈里推荐过一套名为《院士思维》的书籍，十几年前出版的。我发现这套书的时候，其市场价格是64元，在我推荐后由于购买人数较多，这套书在不到一个月的时间内涨价到了2000元。另外，我如果看到一篇文章被很多人转发，也可能会点开链接看一下。

商家为了树立一个新品牌的影响力，便要想方设法地在消费者心中烙下该品牌的烙印。因此，在消费者的头脑中建立新的条件反射，具有极其重要的意义。等到消费者需要的时候，第一反应就是你的品牌。现在很多人打车时的第一反应是滴滴出行，这就是消费者在心中形成的一种条件反射。

这就是一个大规模“洗脑”的过程。这里的洗脑不是贬义词，而是“把想法植入大脑”。谁能给更多的人洗脑，谁就能获得更多的经济收益。谁能建立更大的团队，找到更多的人帮你洗别人的脑，谁就能获得更大的市场占有率。

给消费者洗脑的难度要比我们想象的大很多。每个商家都想给消费者洗脑，商家和商家之间也存在竞争。但是，并不是每一次洗脑都能成功，毕竟社会上每个人的想法都不一样，毕竟消费者会越来越明白你在做什么，毕竟商家可以投入的用于洗脑的资源有限……

鉴于这些因素，稳赚不赔其实是一件很难的事情。但是我们不妨思考一下，如果我们一定要稳赚不赔，那么我们需要做些什么才能逼近目标。读到这里，你可以用一张纸写一下你的看法，然后我告诉你我的思考。

需求持久，赚钱才能持久

如果你想稳赚不赔，那么你要思考什么样的需求是消费者持续稳定的需求。如果其需求极其稳定，那么你不需要刻意给消费者洗脑。越是稳定的需求，越是能在消费者身上自然形成。

什么样的需求才能很稳定呢？这里就要借助时间的作用。前一章我们讨论过，如果你能占到时间的便宜，你的优势就会很牢固。同样地，我们也要思考，什么需求在消费者身上存在的时间最长、最牢固。虽然每个人都是不同的，但是从某个角度来看，每个人又是相同的。如果我们想在尽可能多的消费者身上找到相同点，那就要选择一个合适的角度。要找到合适的角度，我们就要不停地进行角度对比。当然，进行角度对比也得有个维度，否则容易乱套。维度有很多，空间、时间、地域、职业等。这里我仍然选择“时间”这个只能前进不能后退的维度。

说起时间，必然有长短之分。我们先把时间的尺度拉大，从1万年开始梳理，看看时间在消费者身上产生了什么样的作用。

拉大到万年的数量级，消费者的概念退去，人类的概念显现。如果你翻开历史，那么在以万年为计量单位的时间下，人类才刚刚完成进化。3万年前，智人消灭了尼安德特人，开始统治地球，其他人种灭绝。1万年前，上一个冰期结束，人类刚刚开始生产食物，农耕活动开始出现。在1万年的时间尺度下，我们都是古猿经过百万年进化而来的智人。进化在我们身上留下的痕迹，今天仍然在影响我们。如果消费者的一些需求是在万年前就已经存在的，那是相当稳定的。从这个角度来看，我们的生理需求、本能反应以及择偶、繁殖的需求，是每个人身上都存在的。

再放到千年的数量级，人类作为一个物种的概念弱化，作为文明、民族与国家的组成部分的概念显现。几千年以来，人更多地因为从属于某个文明体系而与其他人不同。中华文明的发展也属于千年的

数量级。这个时候，基于民族认同和民族文化产生的需求，就是千年时间的影响与沉淀。

进一步缩小至百年的数量级，在特定的文明体系下，人作为具体某个朝代或者社会形态下的一员的地位更显著。我们现在的生活习惯与生活方式，甚至我们所说的话，都受到近百年的影响。1919年的白话文运动影响了现代人的写作与表达方式，否则你现在看到的应该是一篇文言文。100多年前的辛亥革命，推翻了2000多年的帝制，为我们进入现代化社会打下了政治基础。19世纪的工业革命，推动了现代化社会的进程，我们现在享受的科技成果，便是来自这个时代的影响。百年时间所培育的需求来自我们的文化基本面。

再缩小到十年的数量级，我们处于什么样的家庭以及具体的社会浪潮，对需求的影响更明显。最近10年的移动互联网浪潮改变了人们的生活，而这个浪潮是信息技术革命带来的结果，这些变化都是在几十年内发生的。最近几年，“原生家庭”这个概念比较流行，这其实是个体意识觉醒经过信息技术的催化而形成的社会讨论。以10年为时间尺度，具体的国家政策也会对我们每个人产生影响，从而催生相关的需求。

再拉近到一年的数量级，个体在持续行动方面的努力将产生实际的影响。我们参加一门课程或一场活动，持续了一年的时间，自己的生活就会因此发生改变。一年左右的持续行动对我们的影响往往是话题性质的，而且很多是人为制造出的热点。消费者相应地也会有一年期左右的需求。

再往下，我们还可以继续拆分出持续三五个月的运营活动，或者三五周的社会热点。

以上是我根据时间长度的不同量级，提出的一个思考框架。这个框架可以反向映衬出我们的知识盲点，让我们意识到自己在很多层面

还是一无所知的。不过，知道自己不知道是一件好事，至少我们可以一直有努力的方向。

现在回到思考的起点。我们想探讨在消费者身上有什么样的需求更持久、更牢固，而我提供的解决思路就是回溯时间，以不同长度的时间为参照，看看消费者会有怎样的需求。把不同时间长度的特点梳理完以后，我们可以发现一些规律。

万年级别的时间，影响的是全人类，其塑造的需求来自我们的神经系统。

千年级别的时间，影响的是文明，其塑造的需求来自我们的身份认同。

百年级别的时间，影响的是社会，其塑造的需求来自我们的生活环境。

十年级别的时间，影响的是个体，其塑造的需求来自我们的所思所想。

一年级别的时间，影响的是生活，其塑造的需求来自我们的体验感知。

一年以内的时间，影响的是感受，其塑造的需求来自我们的情绪状态。

请你思考以下问题：在生活中，一件事情对我们的影响越大，它会是越明显，还是越不明显呢？一样物品对我们来说越是不可或缺，我们对它的感知是越无意，还是越刻意？

如果影响我们生活的因素越重要，那么我们可能越感知不到，因为它已经融入我们的生活中。我们习以为常，自然毫无觉察。供水设

备和供电设备是国家的基础设施，我们已经习惯了它们的存在，不会随时担心出现什么问题。如果你曾去过一些东南亚国家，那么你会发现供电稳定也是一件幸福的事情。无线通信信号在现代城市随处都有，所以我们能随时登录社交平台，了解朋友的动态，但是身处茫茫戈壁时，你才会意识到中国移动的通信基站有多么宝贵。我们的身体循环系统、消化系统等为我们的生活保驾护航，直到生病了，我们才会意识到它们都是不可或缺的一部分。

我们往往忽略这些看不见的因素对我们的影响，反而把注意力放在那些短暂的、突发的事件上。“沉默”的大多数因素不容易被我们注意，然而沉默无言往往更有力量。我们每天受社会新闻影响，被重大事件牵动，而决定我们产生这样的反应的，其实是我们的神经系统。而我们的神经系统是数万年进化的结果。

如果我们想找到那些持久的需求，那么我们就要在上万年时间沉淀的影响上下功夫，这样的需求就会很牢靠。如果你从事餐饮行业，那么你面对的是吃的需求，也一个来自万年数量级的进化需求。这是一门长久生意，只要你能确保味道好、产品不出问题，就可以持续做下去。如果你的产品是办公软件培训（这个是10年级别的需求），那么你需要考虑的是，消费者在未来10年左右的周期中，有没有可能不再需要你的产品。如果你以在抖音等社交平台上创作短视频为业，那么你要思考的是，人们在未来三五年会不会不再使用这款社交工具。

在大多数情况下，普通人对超越自己认知的年代的理解非常浅薄，例如我们不知道1000年前的中国是一个怎样的状态。这会造成我们对当下社会环境的理解不够，对于自己未来选择的理解不够。

DNA承载了人类所有的遗传信息，我们根据这些信息生长发育，而且每个细胞都有一份DNA信息。但是作为人类文明体系下的个体，我们却很少知晓人类文明的所有信息，甚至连笼统的概览都做不到。通过梳理时间框架并进行比对，你会发现，我们要做的事还有很多。

如果你想赚钱，那么你应该下足功夫，找到一个既持久又稳定的需求。

怎样稳赚不赔？一条最直接的路径

如果你不想花太多功夫在洞察需求上，那么我分享一条最直接、最有效甚至最为粗暴的路径。

在人的诸多需求中，有一个需求可以“击穿”很多人的内心，那就是对于赚钱的渴望，对于财富的追求。当你一看到本文标题就迫不及待地开始阅读的时候，你就是一个渴望赚到更多钱的人。这个需求，就是很多人身上持久、稳定的需求。

对照前文的理论，对于赚钱的需求至少是万年数量级的沉淀和影响。在原始社会，由于生产力极其低下，人们需要协作才能生存。那个时候，受到客观条件的限制，人们不得不“共有”，私人占有的欲望被压制。当生产力逐渐发展，生产资料出现剩余后，私人占有的欲望被释放出来。只要人类的私欲存在，对财富的追求便会永无止境。

赚钱是很多人的需求——生存需要钱，发展需要钱，有了钱还需要更多的钱，毕竟欲望可以无限膨胀。那么，怎样才能赚到想赚钱的人身上的钱呢？教他们赚钱！

当你说要教人赚钱的时候，那些一心想赚钱的人，就像获得了一剂良药，他们愿意付费向你学习，而你可以通过这样的方式很快赚到钱。所以有意思的事情来了：如果你没有钱，那么你可以通过教别人如何赚钱，来实现自己赚钱的目标。

有人会说：“这样不对啊，你自己都没有赚到钱，怎么能教别人赚钱？”但是，你有没有想过，当你说你要教人赚钱时，就有人交给你学

费，你还没有开始教，就已经收到钱了。等你真正开始教人赚钱的时候，你已经成功赚到钱了，于是可以名正言顺地教人赚钱了。

至于要怎么教人赚钱，你可以把刚刚这一套方法，教给那些花钱来听你讲课的人。你告诉他们，只要采用一样的方法就可以赚钱。于是他们也如法炮制，告诉他们的朋友如何赚钱，继续先收钱，然后教人赚钱。如果一些人跟你学了还是赚不到钱，那么你可以把赚钱的难度再降低一下：让跟着你学习如何赚钱的人为你工作，帮你招生，为他们提供收益分成，也相当于帮助他们赚钱。

如果找你学习的人最终没有赚到钱，那该怎么办呢？这其实也很好办。首先，赚钱本来就是一场持续行动的旅程，如果你没有赚到钱，那么说明你不够努力，做得不够好。其次，当你做了“教人赚钱”这件事情后，总会有人跟着你成功赚到钱，而这些赚到钱的人就会成为榜样，反过来论证你的教学是成功的。你可以拿着这些案例去说服那些暂时没有赚到钱的人，告诉他们“你还要继续努力”。同时，你还可以顺便推荐价格更高的赚钱课程，让对方继续深入学习。

我们再深入分析一下这个过程。本质上，想持续稳定地赚钱，就要找到人们身上持续稳定的需求。大多数人都有持续稳定的赚钱需求，于是你针对赚钱的需求来赚钱，是收益稳定的一件事情。沿着此条思路，我们扩展一下案例。

•当年美国淘金热，最赚钱的其实是卖水、卖铲子的人。虽然很多人没有淘到金，但是他们要购买工具，还要喝水。

•如果某一年股票市场很火热，券商就会很赚钱，因为频繁的交易贡献了大量的手续费。在区块链的概念流行的时候，交易所也是稳赚的。然而炒股和炒币的人，未必就能赚钱。

•自媒体流行的时候，新媒体培训就成为赚钱的生意，因为太多的人想做自媒体了。写作教练在这个时代也应运而生，虽然教人写作的人未必自己会写作。

•微商卖的其实也是“财富”梦想，其实和卖什么商品并没有太大的关系。虽然好的产品可以让一个项目存续的时间更长，但是最后一定会落到“跟着大哥混能发财”的诉求上。

尽管教人赚钱是一条稳赚不赔的路，但这并不意味每一个“教人赚钱”的人都会取得成功。声称“教人赚钱”的人其实有很多，如果你看到这段话，也可以马上发布一条朋友圈状态说：“我决定明天开始和大家分享我赚钱的秘密，有兴趣的回复1，我邀请你进群。”但是，随着信息流通速度加快，一个管用的赚钱套路会很快传开，越来越多的人知晓并效仿，从而加剧了竞争的激烈程度。即使你知道一个赚钱的套路，执行起来也是有门槛的，并非那么容易就能做到。如何打破这个门槛呢？我总结了两个方法。

行业足够新，你做得足够快，从而抢占别人的信任

在起步阶段，大多数行业都是一片乱象，谁都不能厘清头绪。这个时候，如果你敢于站出来说：“这个行业以后前景无限，可以赚大钱”，然后开始教别人做这个事情，那么你更容易被别人知道。

当一个热点成为全社会讨论的对象时，就一定会有很多人想知道这件事情到底是什么。如果大家发现你已经在做这件事情，那么你会获得更多的赚钱机会。2012年，在微信开始兴起的时候，教人如何做微商可以赚到很多钱。这两年抖音开始火了，又有人开始教人做“抖商”，其中很多人就是之前教人做微商的。这批人非常熟悉营销原理，可以敏锐地察觉到新时代的行业变迁，什么内容火就教人做什么，持续制造热点，然后利用热点赚钱。

每个新行业的兴起都是大洗牌的时机。如果你的动作足够快、策略足够好、运气足够佳，那么你就可以借助一次行业变迁，聚集大量财富。但是，这样做也有风险：如果你的动作总是慢半拍，对政策和环境的变化不敏感，那么你就很容易踩空，成为可怜的接盘者。著名经济学家凯恩斯说：

“从社会观点来看，要使得投资高明，只有战胜时间和无知之神秘力量，增加我们对于未来之了解；但从私人观点来看，所谓最高明的投资，则是先发制人，智夺群众，把坏东西让给别人。”[注]

还会有人问：如果自己做得不够好，能不能教别人呢？我们已经在前一章讨论了这个问题，这里不再赘述。在行业飞速发展的时候，需求极度旺盛，只要你敢教，别人就敢学。我记得在区块链概念极度火爆的时候，社会各界包括体制内的机构都希望找人来讲讲区块链到底是什么。想了解区块链的需求十分旺盛，这养活了一些专门从事区块链培训的公司。我正好学了一些这方面的知识，也有机构邀请我讲课。那个时候，我开了一个以区块链为主题的公众号“刻意学习区块链”，把自己写的区块链技术相关的文章收集在一起。很快有人找到我，表达了想合作做一家区块链媒体公司的愿望，其疯狂程度让我感到恐慌。

当然，在风口捞钱并不是一件容易的事情。很多人总觉得自己准备得不够好，不敢抓住机会，于是错过最佳进入时机。在趋势初露端倪、形势不明朗的时候，存在很大的风险，一个人如果决定投入，需要提前做判断。如果不愿做判断、不敢冒风险，我们就赚不到这个钱，那就只能安心上班。

在有了这个认知视角后，你可以尝试观察“教人赚钱”领域的杰出人士，看看他们是怎样利用他人想赚钱的需求来实现自己赚钱的目的

的。在观察的同时，你也可以开始建立自己的认知，积蓄自己的力量，等到条件成熟的时候，走上稳赚不赔的道路。

自己证明自己，不断自我赋能并积累信任

在赶上行业风口教人赚钱之前，你还需要做一件事——证明自己。证明自己有两种方式，一种是找别人证明自己，另一种是自己证明自己。一般来说，找别人证明自己有一个前提，就是你要先自己证明自己，这样别人才会信任你，愿意为你背书。打铁还需自身硬，如果你的底子不够硬，就要自己给自己搭台子，缓慢升级。

最近几年，"赋能"这个词非常流行。赋能往往出现在某个平台大哥和小弟们的对话中："跟着我混有肉吃，我给你们赋能，让你们获得资源。"我们可以通过合作伙伴的赋能来扩大自己的事业，但是第一步是自力更生，自己给自己赋能。有一句话说得好，"弱国无外交"。

教人赚钱这件事也可以通过自我赋能不断升级。一开始你只是做一件普通的事情，比如卖一门英语课程，教人如何学英语阅读等。要做好这件事情，应用本书前几章的持续行动理论就足矣。

等你卖了几年课程，销售成绩还不错，也获得了影响力的时候，你就可以开始做第二件事情了。第二件事情就是教大家如何做第一件事情。你需要升级认知，用更高级、更抽象、更时髦的词形容你教的东西。比如你原来是一个英语阅读课老师，那你的第二门课就要教大家如何做"内容创业"或者"知识IP"。这样，你就开发了新的品类，层次也升了一级，还不和原有业务重复。卖英语课既可以说是内容创业的一种方式，也可以说是知识IP的一个细分领域。在这两个词流行的时候，你借用它们来推广你做的第二件事情，就有可能赶上风口。因为你在更高的层面上教大家做第一件事，定价自然可以更高一些，至少可以贵10倍。为了营造差异化的氛围，表现形式也可以有所不同。比如，你以前都是录制好英语课放在网上卖，现在你要教大家怎么卖

英语课，就可以以社群的形式，在社群里面嵌套你的英语课，这样至少看上去感觉不一样。

如果第二件事又持续了一年以上而且效果很好，那么你就可以考虑做第三件事了，即教大家做第二件事。这个时候，你又要选择一个更抽象、更高级的词汇，最好是贴近时代热点的。你想想，你现在已经是一个既能卖英语课，又能教别人如何卖英语课的人了，那你是不是可以教别人如何像你这样既能卖英语课又能教别人卖英语课呢？你可以开发一门教人如何创业的课程，或者一门教人如何赚钱的课程，还可以教人打造个人品牌，等等。用最近行业内最流行的词包装你做的第三件事情，在形式上创新一下，做成大型线下课程，甚至可以包一座游艇作为授课地点，这样你的课程价格可以再提高十倍甚至百倍。

你看，在折腾了一圈以后，你最终又回到了教人赚钱的点上。

教人赚钱就是“自己复制自己”

在科研领域，人们往往会根据引用次数判断一篇论文的价值高不高。引用就是其他人在自己的论文中提到你的研究成果，代表着他人对你的研究的肯定。一般来说，被人引用次数比较多的论文，价值会更高，影响力会更大。这就像阅读量和转发量能在一定程度上代表一篇文章的影响力一样。在科研领域，人们把一名研究人员发表的所有文章被人引用的次数作为评价学术水平的一个标准。这样的做法也有一定的弊端。为了让数据好看，一部分科研人员会采取自己引用自己论文的方法，提高文章的被引用次数。比如，我发表了第一篇论文却没有人引用，那么引用次数为0；在发表第二篇论文的时候，我如果引用了第一篇的内容，那么引用次数就提高到了1；我再发表第三篇论文，如果引用前两篇论文，那么引用次数便达到了3，以此类推。

当然，这个套路在科研界早已经被识破，并且为人所不齿。为了防止这种情况出现，人们开始分开统计“自引”和“他引”的次数。自引就是自己引用自己的论文，他引就是其他人引用你的论文。这不是说一个人不能引用自己以前的文章，毕竟科研工作是循序渐进的。如果在一个人的论文引用次数中，自引比例太高，那么人们就会觉得这个作者的学术能力可能会有问题。

但是在商业领域，或者就个人成长而言，自己引用自己，自己给自己赋能，并不见得是一件坏事。我们在没有得到他人认可的时候，就要不断地以自己证明自己的方式来获得更多人的信任。在我最开始做社群活动的时候，很多人就是因为看到我每天都在写文章、推送文章，从而对我产生信任并加入了我的社群。那时候，我就是通过引用我过去的行动和文章来证明我是值得被人信任的。当我们持续地做一件事情的时候，如果有人在很长一段时间内看到我们一直都在做这件事，那么我们就能积累别人的信任，而信任是别人愿意与你建立联系的第一道门槛。

可能有部分读者会认为，通过教别人赚钱来实现自己赚钱的方式是可耻的。我这里先不讨论价值取向，也不做道德的评判，但是我希望通过分析向大家描述一个在商业社会中常见的现象。至于这种现象为什么会存在，我们要思考背后的原理，并且在理解该原理以后，选择是否采用。

从抽象的角度来看，教人赚钱本质上是一个“自己复制自己”的过程。当你持续行动到1万天（10的4次方）也就是30年左右的量级的时候，“自己复制自己”就会是一个很有意义的话题。其实，所有存续30年以上的个体和组织，都要思考如何更好地自己复制自己。

繁衍是最普遍的生命现象。细胞的分裂就是自己复制自己的过程——DNA在自己复制自己的过程中，不断地把遗传信息传递下去。你如果创立了一家公司，那么也要面对自己复制自己的问题。本质上，

公司的本质是组织一群人落实愿景、使命和价值观。在不断发展的过程中，一家健康发展的企业就是要把组织的文化、理念复制到每一位员工身上。

同样，人们经常说传承和发扬革命精神，其实就是说要在精神层面做好“自己复制自己”的工作。老一辈的革命精神，要在下一辈或下几辈人的思想和行动中有所体现，这也是一个“自己复制自己”的过程。自己复制自己是一个庞大的工程，在同一时间段内，有的人刚刚开始复制，有的人已经完成复制，这就像一个家庭代代传承的过程，只有形成阶梯式的队伍，才能持续发展。

其实，我们国家现在面对的老龄化问题，也缘于我们在“自己复制自己”的事业上没有做到位。如果社会中的大量个体没有生育意愿，不愿意“复制自己”，那么这种想法就会传播出去（注意，传播也是自己复制自己），以至于更多的人不愿意生育，不愿意自己复制自己，我们的文明就会在自己复制自己的道路上遇到困难。把时间拉长，如果没有做好自己复制自己的准备，我们最终就无法实现可持续发展。

在持续行动的道路上，当我们从10天、100天、1000天的量级一直走来，最终到10000天（30年左右）的量级时，我们要开始思考自己复制自己的问题。当然，如果你做得好，你越复制自己，自己越强大；如果你做得不好，越复制自己，失败的风险越高，崩盘得越快。

---

1. 电商是电子商务的简称，是以信息网络技术为手段，以商品交换为中心的商务活动。——编者注
2. 约翰·梅纳德·凯恩斯.就业、利息和货币通论［M］.徐毓枬，译。江苏：译林出版社，2011:133.所引译文同时参考，拉斯·特维斯.金融心理学［M］.周为群，译。北京：中信出版社，2012:9.

邪恶更擅长“自己复制自己”

1920年，美国有一位证券公司的老板在出售一种期票(注)，并且给出这样一个承诺：

每张期票面值1000美元，购买者可以在90天之后在该证券公司或者任意一个银行支取1500美元。

3个月50%的回报率，相当于年化200%的投资回报率，这位老板凭什么敢这样出售期票呢？

原来，这位老板偶然了解到一种邮政回信礼券。这种礼券的作用是，购买者可以提前在本国预付邮费，在其他国家使用。这种礼券在欧洲只要1美分，在美国能兑换回6美分的邮票——只要把邮票卖掉，就能收获5倍的利润。他觉得，这是一个赚钱的事业，只差钱了，于是募集资金，号召大家一起买期票赚钱。为了宣传这项“赚钱”事业，这位老板还找了《纽约时报》来采访自己。老板在采访中讲述了自己实现美国梦的故事：从意大利移民到美国，努力工作，最后发现了致富机遇，抓住了风口，成功逆袭。

赚钱的故事总是格外吸引人，这位老板的故事传开了，很多人知道了他在做的事情，想跟他一起赚钱。期票卖得很好，他在一周内就收到了100万美元。这算是一个好的开始。按照正常的逻辑，老板应该拿这些钱去欧洲买邮政回信礼券，然后以6倍的价格卖出去。

然而，他并没有这么做。老板拿这100万美元买了别墅、买了股票……剩下一些钱。剩下的钱也没有买礼券，因为那个时候每年发行

的邮政回信礼券加起来也不到8万美元。他就算把市场上的礼券买光，然后拿到美国卖掉，也不足以偿还投资人的利息。

到这里，你应该能看出来，老板说的赚钱的事业是无法成立的。购买邮政回信礼券、换成邮票、再卖掉的套路行不通。再直白一点，这就是一场骗局。

然而，期票还是要兑现的。花1000美元买期票的人，指望在3个月后拿回1500美元的。但是，前面说的礼券赚钱的方式已经行不通了，怎么办?

人和人思考问题的方式就是不一样。这位老板虽然在报纸上做广告，但是他压根儿就没想买回信礼券赚钱。既然有那么多人来购买期票，而且一周就卖了100万美元，那就直接用后面买期票的人掏的钱来付先来者的利息好了。于是，当第一批购买期票的人在90天后，要拿回本金再加50%的收益的时候，这50%的收益直接来自第二批甚至更晚一批购买者的本金。买得早的人，其实赚了买得晚的人口袋里的钱。

这种玩法会不会有什么问题？最开始大家都很开心，因为这位老板兑现期票还特别守时，甚至还能提前兑现承诺的收益。有了这些鲜活的案例，所以大家都相信赚钱这件事是真的。那后面出现问题了吗?

这位老板的名字叫查尔斯·庞氏（Charles Ponzi），下面我就叫他庞老板好了。你也许没听过这个名字，但是你很可能听过一个词——“庞氏骗局”。庞老板最终流窜到巴西，去世的时候身无分文，只是把他的名字留在了历史里。

当年那个赚钱的伟大事业，最后是怎么暴露的呢？《波士顿环球邮报》有一名记者，对庞老板做了调查，并发表了一篇质疑他的文

章。因为庞老板一直按时按点兑现期票，所以并没有什么人理会这名记者。投资人赚钱赚得好好的，不愿意相信这是个骗局。

记者不服，继续深挖，发现庞老板有犯罪前科，更关键的是，报道直接指出庞老板不可能有能力给所有人兑现收益。报道一出，庞老板闻风而逃，拿着200万美元跑到赌场。庞老板希望通过豪赌一把，赢一大笔钱兑付利息。指望在赌场翻身，无异于羊入虎口。毫无悬念地，他失败了。新闻报道出来以后，事件不断发酵，庞老板被捕，他的公司倒闭。在法庭上，庞老板承认，自己收到的钱足以买1.8亿张邮政回信礼券，但是办公室里只有两张礼券样品。庞老板压根儿就没打算用钱买所谓的礼券，他唯一想做的事情就是花掉这些钱，然后用后面收到的钱填之前的坑。

2015年，国内也有过类似的案例。有个小伙子在网络上说自己马上要出国读书了，但是手头有2000本各类藏书，打算在出国前把它们卖掉。小伙子的文章写得不错，那篇富有情怀的卖书文章很快传遍了网络。文章里写道：你随便给我打钱，我随缘寄给你藏书；藏书里有很多绝版好书，价值不菲，也许你会收到好运。出人意料的是，文章火了，小伙子收了将近100万元的购书款。哪有这么多藏书可以卖呀？但是他也没想着退钱，就跑到图书批发市场买了些廉价二手书寄给那些满腔热血给他打钱的人。打钱的人收到书一晒单，发现他们收到的书大多是一样的，敢情小伙子一套书收藏了十几份呀！关键是，这些书并不值钱，属于地摊货。事情穿帮之后，网友们恨不得把这小伙子给“扒”了。最后小伙子退了钱，哭哭啼啼地请求大家原谅，关闭社交账号，宣称永远不再发言。不过一年后，这位小伙子又改名换姓回国创业了……

对比之下你会发现，还是庞老板的段位更“高”一些，不愧是在历史上留名的欺骗“艺术家”。当他的期票卖得比实际要多的时候，他才不会想着退钱，而是直接用后来者的钱补先来者的钱，有时候还提前

兑现收益，所以还有受益人帮他说话。而国内的这位小伙子，就算是给别人寄现买的书，也不搞得逼真一些（没有人从中受益），这样根本就没有人帮他说话，而他便被当作了“过街老鼠”。

小伙子卖书的事情为什么能火起来呢？这里也有一个很经典的套路，是根植于人心的对“不确定性”的需求——你给我钱，我给你寄书，至于是什么书，你先猜，收到了你才知道。这种随机性和偶然性，就像俄罗斯轮盘赌(注)一样充满刺激，给人带来快感。后来，这个“你花钱，我给你随机寄书”的套路，也被很多商家借用。用户感受到了惊喜，商家也清理了图书库存，双赢。

再回到庞老板的话题。庞老板做的是什么事情？他做的只是告诉其他人这个可以赚钱，而且收益很高。光是这一点，就让他赚了好多钱。这也充分说明，“赚钱”这个需求，对很多人来说真的是刚需。教人赚钱，真的挺能赚钱的。

但是，这样做的问题出现在哪里呢？

庞氏骗局的底层逻辑

今天，人们会用“庞氏骗局”来代指各类传销活动。传销组织往往使用“高回报”“躺着赚钱”等口号宣传自己。在这个基础之上，传销者采用返利、积分、发币、集资等形式包装自己，遮蔽人们的视线，让人不容易看出这是庞氏骗局。在传销活动中，先进入的投资者的回报，不是来源于商业活动产生的收益，而是来自那些新加入的投资者的口袋。

庞氏骗局的概念也可以进一步延伸，泛指脱离经济基本面的金融市场泡沫。庞氏骗局有两个关键步骤。第一个步骤是建立一个项目，找到源源不断的新人掏钱入场；第二个步骤是把新人掏出的钱作为项

目收益，奖励给先入场的人，营造高收益的假象。当看到这个项目收益足够高的时候，人们会自发地传播出去，吸引更多的新人入场。

找人买单

庞氏骗局有时候并不容易被发现，因为经过包装的庞氏骗局和正常的商业活动很像。如果把庞氏骗局做得复杂一些，增加资金流转环节，你甚至看不出项目收益来源，还会把这个项目当成一个很成功的高收益商业项目。再退一步说，专业的庞氏骗局玩家经过长期"持续行动"和"刻意学习"，可以很好地包装一个项目，而未经训练的消费者根本没有能力鉴别其真假。

庞氏骗局的第一步是找到源源不断的新人入场掏钱买单，而正常的商业活动也需要找人买单。商家如果想把自己的产品卖出去，就要不断推广，扩大市场份额，找到更多的人掏钱购买。只有更多的人掏钱买单，才能给提供商品或服务的生产者带来利润，给股东带来投资回报。

从生活常识来看，"找人买单"是生活中再正常不过的事情。当我们认为自己需要一件商品或者一项服务时，我们就会为其买单。我们不能因为一个项目需要找人买单，就认定它是庞氏骗局。事实上，如果你提供的商品或服务没有任何人买单，得不到市场的认可，那么这反而证明了你的失败。

买单不仅适用于实体商品，也适用于虚拟商品。有人认可你的理念，有人支持你的想法，有人喜欢和你一起玩……这些都代表有人愿意用金钱、时间、脑力与体力等资源为你买单。

买完了，要使用

但是，买单之后发生的事情才是最关键的。

我们购买商品和服务，最终是要把这些商品或者服务真正消化或者消耗掉，让它们发挥使用价值。你在餐馆点菜，点了以后你要食用；买一部手机，也要在生活中使用。不管是饭菜还是手机，最终都要在我们的手里发挥作用。

关于商品的使用价值，马克思在《资本论》的开篇就有表述："物的效用，使那物成为一个使用价值。"[注]之后，马克思还专门引述了18世纪英国哲学家约翰·洛克的观点作为脚注："任何物的自然价值，皆存于其适宜性，适宜于供给人生的必需，或适宜于供给人生的便利。"

现在，请你思考以下两种情况。

第一种情况：有人买了商品或者服务，要么自己用，要么再卖给下一级。虽然经过层层流转，但是该商品或服务最终被人使用、消耗，完成了使命。

第二种情况：有人买了商品或者服务，自己不使用，只是卖给了中间商，中间商又继续卖给下一家，持续下去。我们一直没看到最终有人在使用该商品或服务。

在第一种情况下，最终的消费者使用了商品以后，消费者买单所掏的钱通过商品的流转通道层层回溯，最终变为商家的经济利益。商品不停地通过渠道流转到下家的时候，最终总有一个下家把商品用了，停止其继续向下流转的过程。这个时候再也没有下家了，最后一位下家成了终端。

以写书为例。在出版社与作者约定的稿费合同中，有一种结算方式是，书出版以后，出版社收到销售回款后再与作者结算稿酬。也就是说，作者拼命写完书，出版社把书出版，再通过各种渠道铺货，最终被你选中买走。只有当你最终掏钱买了这本书，才能结束前面层层

流转的环节。书店收到了你买书的费用，然后再定期与渠道结算，渠道再和出版社结算，出版社最后和作者结算稿酬。由于这个周期比较长，所以出版社一般要半年甚至更长的时间与作者结算一次稿酬。当然，你如果是优秀的作者，那么可能会在写书前收到出版社的预付款。

另外，如果你的书一直摆在书架无人问津，那么书店会根据情况要求渠道退货，然后书会被退回出版社，出版社再把这些书送到印刷厂化浆回收。那么出版社在这个项目上可能会出现亏损，后续就会选择不再加印这本书了，甚至这一类书都不会再出版了。

不仅仅是出版业，所有行业的产品和服务最后都需要有人或者机构买单，这就是经济活动的基本面。只有商品最终发挥了自己的使用价值，经济活动的周期才能形成闭环。商品的生产者层层向外传播商品，期待有消费者买单。有没有人为一款产品买单，这个动作会层层反向传导，最后传回到商家，商家会决定增加或者减少产量。我们一直说的市场需求，指的就是最终有多少消费者愿意买单。

到底是谁在使用

现在再看第二种情况，如果商品一直在找下家，那么就不会有最终的消费者出来买单并结束这种层层流转的过程。没有人真正掏钱买下这些商品，商品的生产者就不会像前面提到的出版社一样收到来自市场的反馈。这样一来，生产者不能从最终端的消费者身上获得经济收益。

这个时候怎么办？一件商品不可能永无止境地寻找下家，否则经济活动不能形成闭环，成本无法回收。既然没有最终端的消费者掏钱，那就从层层流转的环节收钱好了。商品的生产者要先从第一级的中间商手里赚钱，第一级的中间商要从第二级中间商手里赚钱……如果没有人最终为商品买单，就像开启了一个无限的循环，越往下流

转，越需要更多人参与进来，才能填补前面的人攫取利润时留下的窟窿。

这已经是庞氏骗局了，即后来者为先来者贡献收益，并且一直找不到最终的使用者买单。但是，这种项目怎么可能把所有人都卷进来变成下家呢？哪怕是正儿八经的经济行为，也不太可能让地球上所有人都成为消费者。如果庞氏骗局越做越大，一定会遇到越来越大的阻力，毕竟会有人跳出来反对，制造舆论并披露真相。回想一下，当时庞老板在操盘骗局的时候，有一名记者就发出了质疑之声。当最终没有新人入场接盘而场内的人纷纷要退出的时候，这种庞氏骗局就会崩盘了。

是不是骗局，只看这一条

在考察完两种情况之后，区别就很明显了。商品和服务到底有没有人在用，到底有没有人在最终环节兑现价值，是区分一个项目是不是庞氏骗局的核心点。如果有人持续为商品或者服务买单，并且消费掉商品或服务，那么这就是最基本的经济行为。如果庞老板老老实实买了邮政回信礼券每年不到8万美元的发行体量，这就是一门赚钱的小生意。如果卖书小伙老老实实地卖掉现有的藏书，不贪恋别人多付的钱财，也不会落下一个臭名声。

当你不再关心有没有人真正消费商品，而只是让后来者为先来者买单，也没有底层的业务交付，那就可以确认你是在玩庞氏骗局了。写到这里，我为当年的卖书小伙捏把汗，那个时候他已经一脚踩在庞氏骗局的边缘了。他利用他的文字功底所带来的影响力来获取不正当的收益，已经接近诈骗了。广大网友的针锋相对，其实挽救了一位失足少年。

为什么庞氏骗局让人“义无反顾”

今天，庞氏骗局仍然存在，而且形式多样，以致我们无法准确分辨。前文已经提到正常的经济行为要求有人使用商品，这样才能产生利润，而庞氏骗局是让后来者为先来者贡献利润。但是，二者之间的分界线有时候并不明晰。如果有人把两者结合起来，加上一些高明的伪装手段，那么我们就不容易明辨是非了。

如果一个项目的消费者的确购买并使用了商品，但是消费者需要先支付一笔钱才能获得购买的资格，或者在消费者购买商品后，对促成消费的上一级人员进行计酬奖励，那么这个时候的后来者就是在为先来者贡献利润。这种情况算不算庞氏骗局呢?

我们国家的法律规定，计酬的层级不能超过三级。一旦计酬的层次超过三级，这个项目就涉嫌传销。也就是说，如果消费者最终买单，掏的钱最多只能上溯两级，即你的上家和你上家的上家能获得利润。这两级的利润可以直接来自消费者所掏的钱，当然这笔钱会算在消费者购买商品的价格里。

虽然法律是这么规定的，但是很多庞氏骗局的操盘手可以通过障眼法，把一个多级的计酬链条伪装成一段段两级计酬组成的合法项目，而普通人很难分辨出来。另外，如果庞氏骗局的操盘者还有能力进行公关干预，利用传播手段影响人们的认知，那么后果不堪设想。我个人认为，庞氏骗局的核心根本不在于传销的形式，而在于我们的心态。我们如果想绕过产品或服务的交付环节，直接从后来者身上赚取利润，还想让这样的机制“自己复制自己”，持续扩大利润，那就容易掉入庞氏骗局的陷阱里。

综上所述，我们应该明白，一个项目是不是被认定为庞氏骗局可能并没有那么重要，重要的是，我们选择相信什么样的理念，以及这些理念会把我们带到哪里。我们不妨通过以下几个案例来做一些解读。

案例一：微商时代的面膜生意

微商时代，面膜生意曾经极其火爆。你经常能看到很多微商年入几十万元，每天在朋友圈晒自己的流水单。那些一天赚几十万元的，并不是直接把产品卖给了消费者，而是有下一级代理愿意大量进货，就像批发商一样一次性采购大量商品。下一级代理进货的原因也未必是有消费者购买使用这些产品，而是他们相信仍然会有再下一级的代理继续买单。假如最终的消费者一直没有出现，这就很像庞氏骗局了。如果层层传递到最后一级代理的时候，正好有消费者愿意买单，把这些面膜买完了，那么从总代理到消费者的流通路径就完成了。这个时候，如果你说这是庞氏骗局，那么微商会说“我们只是搞网络批发零售”。

一般来说，代理级别越低，销售的压力越小，最低级别的代理可能只需要卖出10盒面膜。如果商品最终砸在代理手里卖不出去，那么就会出现压货的情况。最开始的时候面膜量少，大家都想试一下这样的赚钱方式，如果卖不出去，大不了自己把面膜用了。但是，后期高利润的驱动让更多的人开始做微商，做面膜生意就成了一种拉人头的游戏，毕竟自己用不完了。

由于微信等社交网络平台的发展，微商更容易把一批人聚集在一个社群中，利用社群的封闭特性，对成员进行“思想改造”。而改造的方向无非就是“这个产品好，如果你卖这个，就可以赚大钱”。这就回到了前文所提到的“教人赚钱”是万年数量级的刚需。所以，如果有足够多的人认为某个商品可以赚钱，总代理就会把这些人发展成不同级别的下线代理。

但是，当一个商品供过于求的时候，就会出现压货的情况。压货的后果就是，要么找上一级退货，要么烂在自己手里亏损。如果生产商生产了远大于需求的商品，那么他根本找不到足够多的消费者来使

用。所以，当各个层级代理都发现商品不好卖时，他们就会停止代理这款产品。

总代理为了破解这个难题，往往会采用三个方法。第一个方法是不停地找新人加入。新人加入的理由一般都是做微商能赚钱。从这个意义来讲，微商更多的是在兜售一种“跟着我能发财”的愿景，卖什么产品反而不重要。第二个方法就是不停地换产品。如果总代理通过一款产品获得了高利润，那么一方面其他竞争者的进入会带来同类产品竞争压力，另一方面代理人员会选边站队，最终拉低利润水平。所以只要换个产品，就能保持新鲜劲，还显得与时俱进。第三个方法是把朋友圈设置为仅最近三天可见。这样一来，新加入的好友就很难知道你原来做的是什么产品，每一次项目重启就像新的人生开始。

不过要注意一点，由于大部分微商并没有广阔的人际影响力，只能从自己身边的人下手，把自己的亲朋好友变成潜在的成交对象，这就有一定的副作用了——虽然你未必赚到很多钱，但是你周围的人会认为你在赚他们的钱。这是一直要招新人的原因。每来一批新人，就意味着新人的朋友圈里有潜在的新用户。同时，传销组织也具备类似发展亲朋好友为下线的特点，这样就容易造成微商社会影响力不高的现象。

我有一位朋友是高级知识分子，拥有博士学位，并且身居重要职位。她认识了一位网络上做得很成功的微商朋友，于是也想自己做微商赚钱。但是，她在做微商前屏蔽了原有的微信社交圈，不想让自己工作圈和生活圈的人知道自己在做微商。这个动作表示，要么这个领域很能赚钱，要么这个领域不容易获得大家的认可。

但是，我们不要单纯评批判微商好或者不好，而要看到其背后的原理。尤其是在我们理解了庞氏骗局的本质以后，你可以把微商看成一种灭活的病毒。灭活的病毒可以激发人产生抗体，从而让人体免疫。如果灭活失败的话，那么这种病毒就是致命的。

微商的强大作用就是利用网络进行商品分发，再加上社交背书的作用，可以加快信息流通，从而带动商品流通。很多传统企业才刚刚开始触及微商这个领域。微商可能产生的副作用是，把庞氏骗局的要素引入，通过拉人头的方式来创造利润，产生较大风险。

案例二：知识付费的造梦事业

知识付费这个词是从2016年左右开始火起来的。所谓知识付费就是在网络上花钱买课，这个课就像书、杂志或者报纸一样，只不过变成了电子形式。借助营销手段与网络平台的放大效应，知识付费为很多制作课程的平台以及老师创造了财富。

知识付费的重点在于“付费”，而不在于知识。获取知识并不难，从图书馆借书阅读也能获得知识，不仅量大，而且很便宜。但是，知识付费如果只是把传统的知识进行电子化处理，就没那么容易收到用户的钱了。所以知识付费特别强调，它们提供的是“精心打磨”的知识（说得好像书本上的知识没有被打磨过一样）。

传统的知识学习方式往往要求学习者花费大量时间和脑力进行深度加工（只有这样，才能逐渐理解并掌握知识），更侧重于建立知识体系。但是，知识付费的“打磨”一般是简化内容和逻辑，增加趣味性案例，或者提供一些与往常不同的视角，让你不用花费太多时间就能感觉会有所收获，既新奇又有趣。

这样一来，知识付费的价值就在于让人们在短期内大概了解一个领域在做什么，而且达到获取知识的目的并不用付出太多代价，比如你一边开车一边听书，就能听完一本书的精要，日后还能变成谈资。当然知识付费也有副作用：因为加工深度不够，内容大多经过简化，人们忘记得也比较快。

知识付费的放大效应依赖网络传播，尤其是分销模式的出现，更是扩大了传播的效果。当某个平台推出一门课，我们经常能看到一群人在朋友圈里推荐，尤其是一些垂直的圈层。这么多人传播，是真的因为上了课而推荐吗？不一定。有的人是帮朋友推荐课程以增加销量，更多的人受到了分销机制的影响而推荐。如果你经某人的推荐买下一门课，那么推荐人可以拿到50%甚至更多的分销提成。比如一门课卖49元，设置50%的分销提成，在一个朋友通过你的推荐购买以后，你会收到将近25元的收益。当你的朋友购买课程以后，他也想在自己的社交圈里传播以获得分销提成并吸引更多的人购买。

这已经有点像庞氏骗局的第一步——后来者为先来者贡献利润。因为国家已经规定超过三级分销才算传销，所以我们并没有依据说，知识付费是庞氏骗局。那再看第二条，有没有人用掉商品。你在购买课程以后，就一定会听吗？如果你不听，买课的其他大多数人也不听，这就会出问题。这门课的价值没有发挥出来，就只变成一个收入转移的游戏。当某位大咖推出一门课时，你在第一时间买下来，获取一个分销链接，然后在自己的社交圈发布，吸引更多的人购买，从而获得分销提成。这样一来，后来的人买课交的钱，会“分”一半给你作为收入，于是你完成了一次影响力变现。

这个时候，课程内容其实并不重要。只要老师是大咖，有影响力，然后再配上一些预先准备好的网络好评，设计出具有吸引力的文案，就会有很多人来购买课程。购买的人也许只是觉得自己需要听这门课，于是掏钱下单。但是如果消费者最终并没有真正把这门课用起来，那么这门课对他而言，并没有产生效用。

一门课程的真正价值需要通过学习和行动来兑现。如果大家只是把这门课当成可以兑现的期票，后来者的钱转移到先来者的口袋里，那么即使利益分配在三级以内，仍然不能排除庞氏骗局的嫌疑。

如果知识付费行业的用户只是不停地买课，却从来没有学习与实践，那么这个行业很难健康地发展下去。这就像饭店做出来的饭菜，客户只买单不食用，无法使商品价值落地，最终客户不会再买单。如果知识付费行业的用户只是不停地买课，然后分享出去，指望其他人再次买课而赚到分销提成，那么这就是一场纯粹的庞氏骗局了。于是我们可以说，如果用户只买课却不听课，那么价值并没有实现闭环流转，最后这些课程一定会越来越难卖。

从2016年到2019年知识付费行业的演进过程来看，从业者已经普遍感觉到了课不好卖的情况。于是“行动付费”反而成为比较主流的思潮。但是，从“知识付费”到“行动付费”，运营压力会更大，规模也会有所限制，销售额和利润率都会大幅下降。毕竟，你可以想一下，正儿八经的学习需求，对于大众而言，牢靠吗？稳固吗？全社会慢慢意识到我们需要终身学习，也不过是最近10年的事情吧？

如果我们认可知识只有通过实践才能产生价值的概念，那么偷换成“知识通过分享产生价值”，就是一种庞氏骗局。当我们学到知识，把它用在实践中，而这个实践并不是单纯地分享出去，这样我们才可以发挥知识的重要作用。分享的确可以让我们以“输出倒逼输入”的形式更好地掌握知识，但最终的落脚点一定是我们把知识转化到每天的生产和生活中。

总会有人告诉你“你把这个知识分享出去，只要你能教会别人，你就会了”，这不就是“后来者的投资”变成了“先来者的利润”的模式吗？别人是怎么学会的呢？那自然就是继续把这些知识分享出去呀。然后这个知识就被当成了金融产品分享给其他人。分享诚然是好事，但自己要先掌握才行，否则就会“以其昏昏，使人昭昭”。

为什么“庞氏骗局”那么吸引人？因为人们总是希望得到不现实的回报，而且容易高估自己，认为自己有高于平均水平的判断力。社会心理学对此已经有深入的研究，研究结果显示，我们对于自己的认知

并不是准确的，往往存在很大的偏差。当有人承诺50%的收益率的时候，你根本就不会管风险有多大。然而，你看中的是别人承诺的利息，别人看中的是你实实在在的本金。

人对于钱的欲望是无限的，这是万年数量级的需求。所以，我们看到各种庞氏骗局层出不穷。从这个意义来讲，庞氏骗局是“永生”的，它的生命力非常顽强，“持续行动”的能力非常极致。有时，相对于正义的力量，邪恶的力量甚至更强大，就像癌细胞反而比正常的细胞更有生命力。癌细胞可以无限分裂，比正常的细胞更容易繁殖，更容易自己复制自己。癌细胞不用像正常细胞那样承担人体运行的任务，癌细胞要做的就是把摄入的能量用来不停地自我繁殖，不断分裂，就像庞氏骗局那样，用后来者投入的钱支付先来者的收益。

我认为庞氏骗局的危害倒不在于钱财，而在于对信念的侵蚀。长期习惯于通过庞氏骗局的方式制造收益，会让我们不再专注于纯粹的商品生产，从而变成只顾复制自己的“商业癌细胞”。但是，只有生产更好的商品，提供更大的使用价值，社会才能持续发展，才能不断地为人类谋福祉。

因此，在持续行动的道路上，我们要保护好自己的大脑，不要让有害的理念侵蚀我们的信念，这是比赚更多的钱更重要的事。

---

1. 期票就是一种票据，票面上会说明在未来某个时间，只要你凭这张期票就可以在相关的机构（比如银行）兑换到钱。如果你欠别人钱，答应6个月后还，那么你可以开一张期票，而你的债主凭这张期票可以无条件地从银行兑换到钱。
2. 俄罗斯轮盘赌是一种自杀式玩命游戏或酷刑方式，相传源于俄罗斯。参与者在左轮手枪的六个弹槽中放入一颗子弹，任意旋转之后，关上转轮。参与者轮流把枪口对着自己的脑袋按下扳机，直至有人中枪或不敢按下扳机为止。
3. 《资本论》第1卷第2页，上海三联书店，2011年版。

大脑比钱包更值钱

大脑是人体非常重要的器官。我们每天都在使用大脑，却很少关注并了解我们的大脑。大脑承载了我们的神经系统，而神经系统就是我们生存与发展的总指挥。我们如何看待自己，如何看待世界，如何与社会建立联系，都需要通过神经系统。一直以来，我只是以黑盒(注)的方式使用大脑，却未曾想过要进一步了解底层原理。我在持续行动第三年的时候才开始意识到，神经系统对个人成长和进步有着非常重要的意义。

如果你是一名文科生，那么你要处理的是人与人的关系、人与社会的关系，比如怎样影响他人，怎样领导他人，怎样消除偏见，怎样打造品牌，怎样推动传播。不管你借助什么样的媒介，最终要面对的都是一个又一个个体。而每一个个体的所思所想，喜怒哀乐，其实都由人的神经系统决定。人类的进化方式决定了我们有相似的神经系统。因此，对神经系统的学习和研究，有利于我们更好地理解自己岗位的底层逻辑，毕竟每个人的脖子上都长了一颗大脑袋。

如果你是一名理科生，不管你学的是机械电子还是信息能源，是做工程还是搞研究，你首先要做的也许不是了解其他人在想什么、怎么想，而是要学习自然科学。自然科学的发展有自己的规律，涉及大量概念、逻辑、推理以及思辨的过程。很多人在上高中的时候，因为害怕理科涉及的大量符号和公式，而选择文科。既然你选择了理工科，就意味着必然要攀登科学技术的高峰。为了攀登高峰，我们就要开发自己的大脑，学习各种理论、符号与公式。这个时候，如果了解神经系统的知识，那么你就能更好地理解大脑的学习规律。结合大脑的运行规律来学习，可以让你更有效地掌握新的知识。

当今社会，人们求成功心切，尤其是在教育方面，许多家长更是望子成龙心切。于是，许多机构纷纷借着“大脑潜能开发”“全脑阅读”“超级记忆”等噱头，为孩子提供课程服务，并收取高额的费用。这些机构往往鱼龙混杂，但是很多家长并无能力分辨，被各路神奇心法迷惑，最后只是获得安慰剂效应。如果要破解这个问题，我们只能提高自身的文化知识水平，防止被骗。学习神经科学让我们更好地了解当今科学界对大脑的最新研究，破除关于大脑的迷信。更重要的是，我们不再容易因为商家制造的焦虑而动摇，从而省下不必要的花费。

研究大脑神经系统的科学叫神经科学，我发现神经科学和我们很多人关心的领域都有很强的相关性。甚至可以说，神经科学打通了许多不同学科之间的壁垒。

神经科学是心理学的底层逻辑，而心理学研究人的大脑对心理活动的影响。人的心理活动的底层就是神经元的活动。了解神经科学，对我们了解自己有很大的帮助。这样，神经科学和个人心理状态便联系起来了。

神经科学研究的是大脑如何组织运行，从而使人类获得认知世界的感官体验，并且完成复杂的推理。当前最热门的人工智能技术，也以人的神经系统为研究对象，通过编程的方式进行模拟。现在非常流行的深度神经网络模型，其实也来自人的神经系统的启发。通过学习神经科学，我们就和计算机技术以及数学、统计学关联起来了。

神经科学研究直接关系到对大脑运行机制的理解。至于如何学习更有效，更符合大脑认知规律，我们需要重点参考神经科学的研究成果。如何学习是很多人关心的话题。学习神经科学，可以将研究成果直接应用，形成学习方法论，促进个人成长。尤其是在学习那些让很多人感到头疼的学科（如数学、物理等）时，我们更要遵从大脑的规律。

神经科学是一门基础学科。每个人都有大脑，而大脑有神经系统。所有刺激大脑的产品的底层逻辑都由神经科学的规律在支撑。写作、编剧、营销等都要面对人的大脑开展工作，都与神经科学的应用相关。所以，从事创意工作的人也需要学习神经科学的知识。

鉴于神经系统如此复杂，是一个活的复杂系统，并与复杂系统学科发生紧密关联。对神经科学的学习，能直接为我们提供对于复杂系统的理解。

只要涉及与人有关的领域，神经科学都在底层发挥作用。纵使自然科学不以人为研究对象，但学习和研究自然科学需要大脑发挥作用，所以也需要遵循神经科学的规律。

对自己的大脑好一些

很多人常说，要想生活过得好，就要对自己好一些，于是花钱买好吃的零食和漂亮的衣服，住宽敞的房子。但是，我很少看到有人说，要对自己的大脑好一些。我们对吃什么样的食物、穿什么样的衣服特别挑剔，却好像没那么在意用什么样的信息影响自己的大脑。

大脑在我们人生中的作用极其重要。如果有人得了脑血管疾病，大脑遭受损伤，那么他很可能出现偏瘫等情况，生活起居和交流沟通也会受到影响。而且康复过程极其缓慢，需要病人和病人家属付出非常大的代价。

除了在生理层面防范脑血管疾病的发生之外，在认知层面上，我们更要保护大脑。具体而言，我们时刻要清楚，谁在用什么样的方式影响着我们的大脑，以及我们是否接受这种方式的影响。进一步讲，我们相信什么、不相信什么，持有什么样的观点和信念，直接决定了我们的生活状态。

人的一生是一个持续演进的过程，如果大脑中的观点和信念在最开始产生微小偏差，那么随着时间的积累，就会慢慢扩大成显著的差距。我们大脑里的想法，终会变成生活的现实，从而形成人与人之间的巨大差异。随着年龄的增长，我们发现越来越多的同龄人取得了远超我们的成就。当他们站在我们面前，让我们感到和他们完全不在一个层次的时候，我们一定要意识到，这背后都是多年持续行动的结果。

对大脑的改造是我们一生的课程。自从来到世间，我们就在不停地学习，从吃喝拉撒，到社会规则，再到专业技能。如果我们不学习，仅仅利用进化带给我们的本能，那么我们就无法应对所有的生活挑战。面对环境的变化，情绪变化是每个人都会有的反应。只要你的大脑正常工作，杏仁核就在不停地制造情绪波动，影响你对外界的感知。但是，仅仅通过情绪变化，我们并不能解决所有问题。如果你现在需要解决技术难题，或者协调复杂项目，仅仅调动情绪是不够的，还要应用你大脑的前额叶，即大脑皮层中负责理智的部分，来帮你完成推理与分析。这些过程会消耗更多的能量，尤其是当我们面对不懂的知识的时候，我们更会产生恐慌、焦虑的情绪。所以，改造我们的大脑，并不是一件容易的事情。

我想讲一个女孩学编程的故事。在编译运行时，编译器对女孩说：“出现错误，无法运行。”女孩修改程序之后，编译器还是报错。于是女孩说：“编译器，你变了，你不爱我了。”重复修改了好几次，编译器依然报错。由此可见，在编程技术问题上，情绪发挥不了太大作用。但是，在人和人沟通的时候，情绪是强大的武器。女孩如果搞不定编译器报错的问题，只要向程序员小哥哥（网络上对年轻男性的一种称呼）撒娇，由程序员小哥哥出马，问题就可以迎刃而解。

情绪如此容易被触发，以至于我们让大脑在相对理性的状态下工作是一件非常难的事情。我们更容易被一则故事吸引，甚至可以说，

在不费脑力的情况下，大多数人只能接受用故事的方式传达观点、沟通道理。还有人非常自豪地说，自己从来不讲道理，只讲故事。

故事在人类文明的传承中，的确发挥了非常重要的作用。但是，光有故事是不够的。在现代社会中，靠讲故事无法完成技术攻关，靠讲故事不能建成高铁。在故事之外，我们借助严密的工程计算，严格的项目管理，完成了一项又一项的重大工程，改善了人们的生活，这些都是理智的胜利。但是最有意思的是，如果你要团结一群人完成工程项目，那么仅仅依靠工程技术的严密性是不够的，你还需要给团队讲故事：“我们建设的是全世界最有技术难度的工程，大家好好干，一起创造工程奇迹。”

作为现代人，我们不仅要有丰富充沛的情绪，也要有充分的理性。否则的话，我们无法抵御那些诱人的、精心编造的故事，把我们带入歧途。把感性和理性平衡好，协调发展才能更好地保护我们的大脑。在情绪喷薄而出的时候，能让我们及时刹住车的，也只有理性了。

在抖音上有一个短视频曾经火了一段时间。视频里的人把奔驰车标卸下来当果盘，盛瓜子。这种风格猎奇、反差大的视频，总会给人带来强烈的情绪冲击，被广泛传播。一时间，许多人争相效仿。有一个小伙子，在路边接连抠下了十几辆奔驰的车标，最后被警察抓住并判了刑。我们总是更愿意相信一些故事，哪怕这些故事和真实情况不符，然后奋不顾身，直到现实给了我们一记响亮的耳光。

前面提到的庞氏骗局就是“美好”的、诱人的故事。庞氏骗局在金融领域产生的杀伤力更是巨大。赚钱是每个人都有的需求，而高回报、低风险也是我们内心的渴望。即使庞氏骗局拿后来者的钱作为先来者的收益，仍然有许多人惦记着高收益。

理智告诉我们，更高的投资收益意味着更高的风险。但是，当投资理财网站上写着年化20%的收益率的时候，总有人将风险抛之脑后。更要命的是，我们如果最开始尝到了甜头，获得不错的收益，那么就更不愿意改变想法了。

在生活中，当我们打算买手机、买电脑的时候，我们对不到1万元的商品，左右对比，精打细算，生怕吃亏。但是当我们赚到了钱，把几万元、几十万元投资到股票、基金、理财产品中时，我们好像完全不像买一部手机时那样谨慎。我们只是根据收益率，就确定了大额资金的分配方案。

我们辛辛苦苦赚的钱，是一元一元攒起来的，而当我们决定把钱投出去的时候，我们是1万元，甚至是100万元地投出去的。一念之间，我们在赚钱的时候决定了一元钱的命运。等到钱攒齐了以后，一念之间，我们又决定了所有家当的命运。这就是为什么“创业难，守业更难”，也是为什么孟子说“君子之泽，五世而斩”。我们在创造成就的时候，是一点点积累的，在每个时刻只能攒一点。等到业有所成的时候，我们却可以在一念之间就随随便便押上全部的家当。

究竟是什么让我们这样随随便便地做了决定呢？其实是我们轻信的理念，那些看上去很美好却危害巨大的理念。这些理念，是在日常生活中不知不觉进入了我们的大脑的。为什么这些理念能进入我们的大脑呢？因为我们喜欢这样的理念。

有一次打车，在路口的交通指示灯变成黄色时，司机师傅立刻停下了车。此时，旁边车道上一辆车以飞快的速度抢线，在黄灯切换成红灯那一瞬间，冲过路口。司机师傅叹口气，对我说：“这小子这样开车，迟早有一天会出事。”

我们看到红绿灯的那一刻，想的是，能快一秒就能省一秒。在那个时刻，我们这样想其实可以理解。但是，从持续行动的角度来看，

我们如果在每个路口非但不减速反而加速抢黄灯，那么发生交通事故的概率会大很多。常在河边走，哪有不湿鞋，经常坐飞机，总会要晚点。在未来某一天，一次不成功的抢黄灯，将会酿成一场重大的交通事故，直接摧毁我们的生活。

这就是“防微杜渐”的意义，这也是保护大脑要做的事情。我们要规避一些信念，哪怕这些信念能给我们带来短期收益。但是长期来看，稍有不慎，这些理念就会让我们付出惨痛的代价。我们之所以会让这样的理念进入大脑，无外乎在某个时刻这些理念满足了我们某方面的需求，让我们尝到了甜头。

为什么保护大脑比保护钱包更重要？如果我们要走得稳、走得长远，那么必然要拒绝一些在短期内看上去很诱人的理念，这意味着一些潜在的损失。人们往往厌恶这些损失，更喜欢潜在的收益，哪怕这些蝇头小利会让我们掉入万丈深渊。

在赌场上，新手似乎很受好运眷顾，于是上瘾并不断加大押注，直到赔光。在交易市场上，如果新手因为运气和行情的加持，再加上一些投机手段，赚到很多钱，那么他们往往会把投机原则贯彻下去，直到全部亏损为止。在学习中，如果你总是抑制不住提前看参考答案再做题的冲动，试图逃避绞尽脑汁的痛苦，那么最后上了考场，你还是不会答题。

这就是为什么保护大脑比保护钱包更重要。我们可以为了长期的整体收益而牺牲一些短期的、局部的收益。当我们拒绝短期收益的时候，我们是要遭受损失的。但是，拒绝短期收益，在内心植入正确的理念，不受扭曲理念的干扰，其实保护了我们的大脑。从长远来看，我们终究还是受益的。

一颗健康的大脑可以帮助我们换取好多钱财，但是一堆钱财未必能换来一颗好大脑。

1. 黑盒是计算机软件测试里的两个常见概念之一。当你使用一项功能时，不知道怎么实现，原理如何，可以把它看成盒子，既然里面不可见，便可用黑色表示。相应地，你了解功能的原理、逻辑和流程，便可将该功能视为白盒。关于黑盒与白盒的更多讨论，可以参见作者《刻意学习》第四章内容。——编者注

别让公地悲剧在你身上上演

《欲罢不能》这本书讲的是人们如何上瘾的问题。其中有这么一个案例。

2010年，苹果公司创始人之一史蒂夫·乔布斯推出了iPad。但是，他从来不让自己的孩子使用这种设备。乔布斯曾对《纽约时报》说，他的孩子从没用过iPad。乔布斯说："孩子们在家里能使用多少技术，我们做了限制。"不仅乔布斯这么做，Blogger（博客）、Twitter（推特）和Medium（一种轻量级内容发布平台）三大平台的创始人之一，埃文·威廉姆斯给两个年幼的儿子买了数百本书，却不给他们买iPad。

《欲罢不能》中的一句话让人印象深刻："生产高科技产品的人，仿佛遵守着毒品交易的头号规则——自己绝不能上瘾。"

开发电子产品的，不让自己的孩子用电子产品？从我们本章关于需求的优先级来看，"培养孩子"的需求是万年数量级的需求，自从人类出现以来就有了，而"玩电子产品"的需求，是10年数量级的需求。当两者相遇的时候，后者要给前者让位。

巴菲特是全球著名的投资家，被人们尊称为"股神"。股神每年都会给股东写信，在信中表达他对投资的理解。巴菲特曾经说过这么一番话。

"大多数的公司董事会成员将伯克希尔视为自己的产业，他们财富的主要部分就是持有的公司股票。换言之，我们吃自己做的饭。……查理·芒格90%以上的家庭资产都放在伯克希尔的股票上，而我则是

98%~99%。只要你是我们的合伙人，在任何时段，你的金融资产和我们自己的资产将完全保持一致成长。”

伯克希尔就是巴菲特的公司。巴菲特还说，投资经理人应该将自己的资产与客户的资产统一管理，以避免潜在的利益冲突。这种策略使投资经理人的大部分资产与客户的资产捆绑在一起。巴菲特说，他只会投资给同时经营自己母亲资产的投资经理人。事实上，他就是这样的投资经理人。

巴菲特把自己的全部身家放在了自己的公司，我把这个原则称作“自己做饭自己吃”。对于伯克希尔的股东而言，把钱投在伯克希尔就是吃巴菲特做的饭，而巴菲特也吃自己做的饭。《跳着踢踏舞去上班》一书中有一句话：“凡是能在早期就为自己的资产找到可靠管理者的投资者，总能顺利晋级为富豪阶层。巴菲特就是业已被证明的最佳资金管理人。”

透过以上两个案例的视角，我们可以看到很多有趣的事情。

场景一：小明家在农村，养了很多鸡。鸡是完全散养的，白天出去找吃的，晚上回来。鸡下了蛋，一家人吃不完，于是每逢集市，就会拿出一些鸡蛋卖。

场景二：小明家的鸡蛋特别受欢迎，很多人希望再多买一些，于是小明又在院子里多养了几只鸡。鸡多了以后，鸡蛋也多了，能卖更多的钱。

场景三：小明家的鸡蛋被网络自媒体推荐了，订单像雪花一样飞来。小明决定建一个养殖场，把鸡从散养改成圈养，这样就要用饲料喂鸡。据说城里人喜欢吃蛋黄偏红的鸡蛋，因为他们认为这样的鸡蛋是土鸡下的，更有营养。于是小明在饲料商的推荐下，开始用一种叫斑蝥黄的饲料添加剂。鸡吃了这种饲料，下的鸡蛋的蛋黄更红一些，

更像土鸡蛋，可以卖得更贵一些。但是，小明家里还是吃院子里散养的鸡下的蛋。小明觉得加饲料添加剂可能不太妥当，但是想到这样的鸡蛋可以卖得贵一些，而且加斑蝥黄的饲料添加剂目前也是被允许的，于是他心安理得了。

现在问题来了，如果你向小明买鸡蛋，你更愿意买哪种鸡蛋？如果小明和你是好朋友，那么小明可能会说："你吃我自家养的鸡下的蛋吧，这个没有吃饲料，纯天然的。"但是，如果你在超市里买鸡蛋，那么你能从包装上看出来哪种鸡蛋更好吗？也许你会说："我挑那个更贵的'土鸡蛋'总没错吧？"但是，更贵的鸡蛋，也许就是来自吃了饲料添加剂的鸡。

以前，人们的生活模式是自给自足，自己种菜自己吃。之后出现了社会分工，大家相互配合，你做面包我做酒，各有所长，相互交换，既提高了生产效率，又丰富了商品种类。后来，人们发现可以专门为了卖掉东西或者卖得更贵而买，即为了"卖而买"，或者说为了"卖贵而买"，只要有利可图，就有人专门贩卖商品来赚钱，进一步加快商品流通。再后来，工厂的出现解决了大规模生产的问题，再加上铁路运输的发展，人们可以把商品快速分发至四面八方，因此有人从事专门生产商品的生意，为了"卖而生产"。

不过，为了获得更高的利润，造假问题开始出现。毕竟产品从生产线上完成出厂的时候，如果生产者在哪个环节偷工减料，消费者并没有能力鉴别。所以，我们需要专门的市场监督管理部门对商业活动进行监督检查，并且以许可证的方式授权相关的商家生产东西。现在，《中华人民共和国消费者权益保护法》就是专门用来保护消费者权益的。

当造假能降低生产成本并且带来高额利润的时候，并不是所有的商家都能经得住诱惑。哪怕你一开始不掺假，但你的同行掺假，产品的价格比你低，而你为了活命，也不得不掺假。只要有买卖，就一定

会有造假的问题出现。不管打击有多么严厉，只要有利润空间，就一定会有人铤而走险。

造假者不可能不知道自己生产的商品有问题，但是仍然这样做，其实就是受经济利益的驱动。在我们生活的社会中，你会看到很多有关商品质量的丑闻，比如毒奶粉、假疫苗、地沟油等，其实这都是商家为了追求利益而不顾产品质量的表现。

但是，造假者也是人，也要保护自己和家人。所以，他们可能不会使用自己生产的商品，也不会让自己的孩子使用，即使专门卖鸡蛋的小明，也还是优先吃自家散养的鸡下的蛋。其核心动机不外乎“只要我自己不吃，我的家人不吃，那其他人吃了有没有问题，就和我没关系了”。

这种思维会造成“公地悲剧”。公地悲剧其实是公共管理领域里的一个话题，讨论的是个人利益与公共利益的相互关系。比如大家在一起放羊，如果羊多了，牧场的草不够，那么羊就会把草吃得一根不剩，从而造成草地沙化。最好的情况是，大家在放羊的时候克制一下，不能为了个人私利养太多的羊。但是，很多人会认为，我自己多放一两只，并没有什么影响。结果每个人都多放一两只羊，羊的数量超过了草场的容量，草场的草被吃得干干净净，造成草地完全沙化，最终所有的羊都饿死了，这就是所谓的公地悲剧。

当觉得外面生产的商品不靠谱的时候，人们又会重新回到“自己做饭自己吃”的阶段。现在，已经有一些企业回归到“自给自足”生产模式，但是变得更高端了。在这样的企业中，接待宾客的最高规格不是五星级大酒店，而是自己的种植基地。老板会对着贵宾说：“你尝尝这个菜，这是我们自己种的，绝对没有农药。你尝尝这只鸡，我们自己养的，绝对没吃饲料。”所以“我们吃自己做的饭”的意思就是，我们做的饭靠谱，我们自己也吃，请你也相信我们。

不只是商品的生产，现在很多内容也是专门拿来卖的，用于满足特定群体的特定需要，而内容生产者自己却不用。某网站上曾经有人教“如何谈一场永不分手的恋爱”，受到广泛欢迎，但是“老师”本人后来分手了；也有教人如何理财的，结果自己的资产亏了一半；也有教人时间管理的，自己却有拖延症……如果把教学内容用在自己身上，那么他们不就可以解决这些问题吗？既然这些问题没有得到解决，说明这些内容可能真的没有什么用。生产假内容的危害，其实比做假面包的危害更大——吃假面包会吃坏肚子，学假内容会学坏脑子。

但是，一个人为他人生产商品、提供服务的时候，自己并不一定要成为使用者。“自己做饭自己吃”的核心并不在于吃饭，而在于通过“自己吃”的方式，确保“饭”是能吃的。

所以，对于持续行动者而言，我们要做的是换位思考。当我们在一个领域深耕30年的时候，必然会获得应有的地位、财富与影响力。那个时候我们会成为更有能力的人，而有能力的人要为更多的人提供商品或服务。为他人提供商品或服务，就是类似的场景，毕竟我们也许不再需要这些商品或服务了。如果想让产品或服务的口碑更好，那么我们就需要“自己做饭自己吃”的精神。把我们服务的对象当成我们关切的人，打破以自我为中心的牢笼，解除知识带给我们的诅咒，我们才有可能更好地持续行动。

在持续行动的道路上，只有认清现实才能持久，只有尊重现实才能持续。

结语 持续行动，刻意学习，认知升级

周星驰的《功夫》是我很喜欢的一部电影，里面有一个片段让我印象深刻。周星驰主演的阿星与火云邪神决斗，就在阿星快要制服火云邪神时，火云邪神使出了昆仑派蛤蟆功。只见火云邪神一记猛冲，直接把阿星顶飞。阿星身体失控，直冲云霄。飞到半空时，阿星看见了两只大鹏鸟。阿星一个翻身，踩住一只大鹏鸟，借力继续上升。此时，如来佛祖现身云彩中。阿星面向佛祖，双手合十，若有所悟。

地面上的房屋，只有火柴盒般大小。阿星后仰翻身，向下急速俯冲，浑身烈焰，身上的衣服灼烧干净。靠近地面时，他突然伸出手掌，巨大的冲击波在地面冲出手形深坑，灰尘四起。重压之下，火云邪神一脸苦相，大喊："投降啦！"这便是"从天而降"的如来神掌掌法。

在生活中，当我们深陷困难并与其纠缠打斗时，我就想，有没有可能用"如来神掌"化解问题。普通人在地面上生活，如来佛祖从空中俯瞰众生。所以，在解决难题时，我们不妨先提升看问题的角度。因为有了高度，我们也可"俯瞰众生"，从而认清困难的本质，并且走出困境。

持续行动，从一件事情开始做起

人人都有上进心，但是万丈高楼平地起，想要改变，只能持续行动，从一件事情做起。当持续行动时，你必然要穿越不同的时间门槛：10天、100天、1000天、10000天……想做好任何一件事，都需要时间的积累。时间的长度才是决定我们竞争的终极壁垒。经常有人

说，可以用一年时间获得别人10年的工作经验。但是当你实践起来时，你就会知道一定有人早已按你这样的方式比你多做了10年，你应该向这些人看齐。

不过由于人性的缺陷，我们关于成长进步的认知未必正确，不然怎么会犯各种各样的错误。

在持续行动尚未开始时，我们总认为时间不够，总认为自己已经听懂了道理，总认为自己有能力同时做很多事情……越是新手，越容易在同一个地方反复摔倒。这也意味着，脱颖而出并没有我们想象的那么难。如果我们把大多数人犯的错误都进行了及时修正，如果我们对大多数人都会犯的错误进行了及时修正，同一个错误最多犯一次，那么蜕变近在咫尺。

当我们把一件事情持续做了100天时，兴趣带来的新鲜感会消退，我们会遇到更多困难，也会对改变有更多期许。这个时候，很多人开始思考自己在心态、时间以及方法上的问题，并在坚定和迷茫的交织中前行。积极的思考是加速改变的开始，但看到进步的迹象也容易让我们变得急功近利。这个阶段，我们要做的就是梳理自己的想法，认清自己、认清现状，为下一阶段的飞跃打下基础。

如果我们能把一件事情持续做1000天，也就是大概3年的时间，我们会明显地感受到时间的力量。我们会看到自己在某个领域的能力显著提升，看到自己在人群中的影响力的变化，看到周围的人对自己的态度的变化。这些变化会让我们感到愉悦。我们也会看到更加不同的世界，而这些对我们已有的价值观产生影响。怎么处理这些影响是一项重要的课题。

假如我们有幸能把一件事情持续做10000天（大概30年的时间），我们已经正值中年。人到中年，既有可能活得处处都是压力，也有可能活得年富力强。具体活成什么样子，要看我们有没有处理好这个阶

段的重要问题。在30年的数量级讨论问题时，我们要思考的是，什么样的价值观会影响我们的长远发展，怎样才能更好地复制自己的经验与认知，怎样才能防止自己误入歧途，等等。

在这本书里，我按照时间的数量级，以10为底数，1~4为幂数，探讨了从10天到10000天一共4级持续行动者可能面对的问题。我知道，当你真正把成长进步的过程划分为不同的阶段时，这些思考也只是挂一漏万。但是我相信，建立时间维度是很好的指导我们行动和学习的认知框架。沿着这个方向，我们便能形成一种自由的、可伸缩的认知视角。我们也可以对照这个框架，对自己的认知体系查缺补漏。

当我们可以同时用显微镜、放大镜和望远镜来看问题时，我们能感受到不同的“风景”。

刻意学习，认知升级

持续行动从来不是指低头蛮干。在做一件事情的过程中，我们的认知会不断变化。在持续行动的过程中，刻意学习、升级认知，是不可缺少的一部分。

把一件事情坚持做10天，其实并不需要什么技巧，光靠决心和冲劲就能完成。但是，如果我们没有持续行动100天的认知和视野，那么在10天以后，我们又会回到原来的状态。很多人一直没有真正发生改变，就是因为他们的认知格局仅停留在10天，没有提升到100天的量级。

做到100天以后呢？很多人又会因为自满停下脚步。100天，相对10天而言是很长的，但是相对我们的生命，又是短暂的。这个时候，我们要及时地把认知提升到1000天的视野。

1000天大约是3年的时间，3年足以让一个人发生明显的变化，而且3年也足以让一种变化变得足够稳定。3年形成的习惯一方面会成就我们，另一方面也会变成新边界限制我们。这个时候，我们就要借助更大的视野，就是把时间拉长到10000天，大约30年的时间。

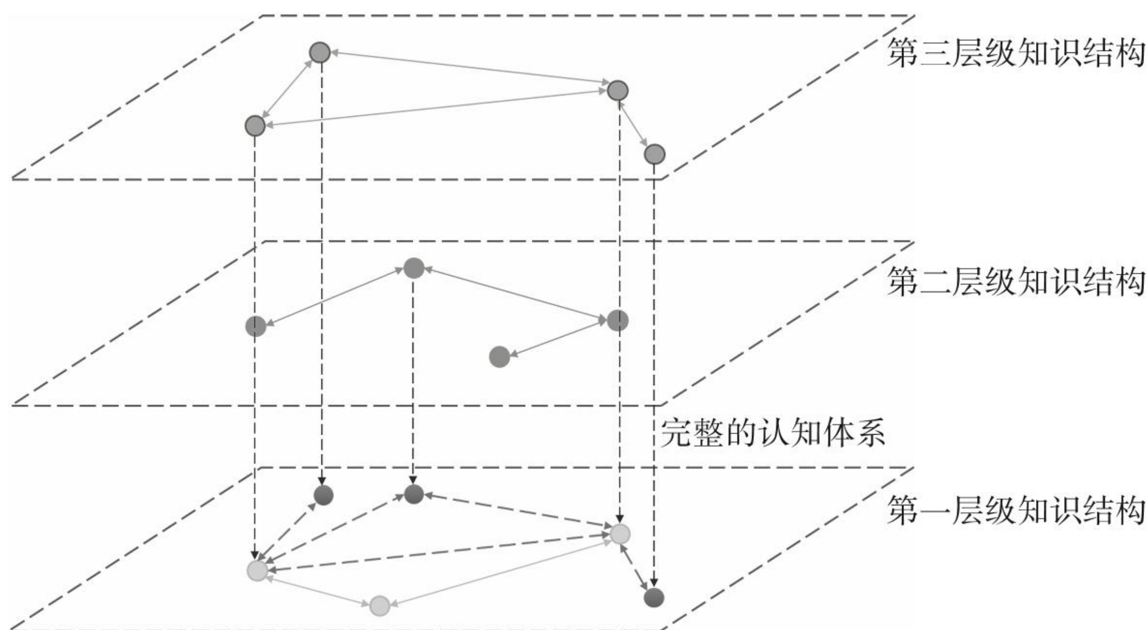
时间长度不一样，我们关注的问题也不一样。如果是10天、100天、1000天，那么我们仅仅思考个人问题就可以了。借助态度、技能、方法等，我们通过个人的努力，可以解决大部分问题。如果我们继续把时间范围扩大，到了10000天（约30年），那么我们面对的不仅仅是我们自己的问题，而是与我们周围的环境、周围的人，甚至是与社会和国家的关系。这个时候，我们需要新的认知，我们的个人胸怀和人生格局需要进一步升级。

如果我们再把时间继续扩大到100000天（约300年）、1000000天（约3000年），那么我们的认知需要再升级。要理解300年、3000年数量级的问题，我们需要具有地理、历史、社会、人文的全方位认知视角，需要把世界装入我们的心中。如果可以把时间继续放大到3万年、30万年、300万年，那么考古学、人类学、天文学的认知视角就是帮助我们理解世界的必备武器。

你有没有注意到，当你沿着时间的维度不断升级的时候，你其实是用自己的大脑打通了不同学科领域的认知壁垒。以前你也许觉得历史知识和你无关，但是，当你从一件事情开始持续行动，并且向时空远处推导的时候，你会发现，历史就在那里等着你。而你会感慨，幸好前人已经做了许多工作，否则我们就不能追寻他们的足迹采撷历史素材了。

其实很多领域的知识对我们来说很有用，只不过我们没有建立一种恰当的方式与之建立联系，形成共振，而持续行动就是打破这种僵局的有效方式。我们在持续行动时，会发现自己需要更多领域的认知，这些领域中的认知相互映衬，可以帮助我们更好地理解世界。就

像图A–1中所示，每个层级都有自己特定的知识结构，如果我们可以把不同层级的知识对应起来，最终融合在一起，那么我们就能获得全面完整的认知体系，逼近更真实的世界。



图A-1 不同层级的知识结构和完整的认知体系

持续行动是让我们获得具身认知的重要方式。我们认真地做一件事，持续地做下去，便能训练自己的身体与感官，影响周围的环境。刻意学习让我们充分消化与吸收这些认知，从而形成经验，完成认知升级。

知识付费流行这样一句话：你只要听了我讲的，就能轻松明白一个重要的道理，就能完成认知升级。而我认为认知升级不是这么简单的事情，认知升级就像枯木发芽，新认知必须在自己的头脑里形成，而不是别人灌输的各种方法。你把种子买回去，需要对其精心培育、施肥浇水，提供充足的水分、空气、阳光和一切必要的条件等种子发芽，却不能代劳发芽的过程。

升级认知也不能变成错误归因。升级认知不是颠覆你原有的一切想法，并不是反对你所有的信念。升级认知是把问题放在更宏大的角度下来检验，对于那些正确的认知，我们要强化；对于那些不符合实际的认知，我们要修正。

作为一名持续行动者，我们的行动在持续，格局也在不断地打开，这也意味着我们会不断面对新的环境，所以我们也要持续地检视我们的认知，强化那些正确的，修正不符合实际的，这才是成长进步的真正含义所在。

解决问题，先升维再降维

我们大多数人的日常生活是在局部环境中做着重复又单调的事情，往往不容易看到更大的图景。于是，我们特别容易被一些小事情、小情绪、小欲望干扰。那些“持续开始—持续放弃”的循环怪圈，也正来自这些局部环境带给我们的困扰。

如果我们想解决这些问题，那么最持久有效的方法就是升级认知——在内心中生长出大格局、大尺度，先升维再降维，然后回到生活中，重新认识原有的问题。在升维后，我们再降维到原来的问题，便会产生完全不一样的理解以及不同的感受和动力。这个时候，解决的方法会涌现出来，我们瞬间顿悟。

在这本书里，我用自己的语言带着大家完成了一次认知升级之旅——我从零基础开始，带大家走入持续行动的世界，感受持续行动的力量；之后我们完成10天、1000天、1000天的旅程，并且展望10000天的图景。

我在用自己的思考、行动与语言建立对世界的理解，而这些理解是在我的脑海中生根发芽、茁壮生长的。如果你能跟着我的思路一直

走下来，再回头看自己的成长问题，那么你一定能体验到“先升维再降维”的感受。

当然，如果把我这些思考放在更大的格局下，也只能算是浅薄的认知，仍然有很大的发展空间。但是，我们有持续行动的力量，有刻意学习的精神，我们充满信心，无所畏惧。我们既不害怕学习难的东西，因为只要持续行动，问题就会迎刃而解；我们还要敢于探索新知，因为只要状态持续，认知必然会升级。

持续行动，从专注地做一件事情开始。我从2014年开始写作，2017年出版了第一部个人作品《刻意学习》。从2017年开始，在有了持续行动的基础后，我带着我的社群小伙伴一起完成了大量的阅读任务，积累了不同领域的知识。我发现，在经过前一阶段的行动力训练后，在攻读有难度的大部头的时候，我们的状态和情绪更加稳定。那些“持续开始—持续放弃”的日子已经远去，我们将继续探索更高难度的作品。我非常想把这个过程分享出来，让更多的人通过持续稳定的行动感受生活的变化，体会更多的美好。如果你读到这里也能体会到我的感受，那将是我莫大的荣幸。

持续的难度在哪里

在大多数人的眼中，持续无非就是“坚持”，坚持就是每天做，直到做出成果——学有所成、通过考试、对方喜欢自己等。甚至有的人把“坚持”等同于“认死理”“顽固不化”“死做下去”，对此加以批判。

从小到大，家长就给我们灌输“持之以恒”的观点，但是我们又没有机会真正体会“持之以恒”的力量，只能被动地记住。不是从大脑里生长出的想法，往往不会有那么大的影响。这和没有游历祖国大好河山，就无法真切地感受“地大物博、幅员辽阔”是一样的。

但是，在我看来，所谓的坚持，只不过是“持续”最平凡的一种情况而已。持续其实和时间有关。我对持续的理解就是“某种状态随着时间的演进而保持稳定”。而持续力的含义就是，有能力保持这种“持续”的状态。虽然这个定义看上去不起眼，但在我拆开详细解释后，你就会发现其惊人的力量，以及它到底难在哪里了。

“持续”的难度体现在两个方面：一个难度是“状态持续”，另一个难度是“时间持续”。状态持续就是你能持续保持一种怎样的状态，时间持续就是你能保持某个状态多长时间。这里我们先以“天”为单位讨论时间的长度。

保持“状态持续”有多难

我们在看体育比赛时，经常会听到解说员说“某运动员今天状态不好”或者“今天某运动员状态极佳”。状态说明了我们处于什么样的情境中，包括我们的注意力、心态、情绪、身体状况等。有的状态很容易进入，有的状态却比较难。现在大家花很多时间看手机，进入分心走神的状态很容易，而进入全神贯注的状态就异常困难。进入状态之后再继续保持这种状态，难上加难。从易到难，我把状态难度总结成以下几种情况。

状态难度1：每天做一件事情，一直做下去（数量稳定）。

举例：每天背10个单词，每天早上跑步5公里，每天读1小时书，公司每天收入10万元……

点评：数量稳定的状态就是持续地做这件事情，每天都有这个动作，一直保持，不中断。我们大多数人理解的坚持，就是这个难度。

状态难度2：每天做一件事，且保持稳定增长（增量稳定）。

举例：每天比前一天多背5个单词，每天比前一天多跑0.5公里，公众号关注量每天增长100个，公司每天收入增加1万元……

点评：这里是“增长”的状态要保持稳定，即每天都要比前一天有所增加，而且这个增加值保持稳定。

状态难度3：每天做一件事情，且增长的势头保持稳定（增速稳定）。

举例：在“状态难度2”中，每天比前一天有所增长，这个增加的数量是不变的。如果要求更高一些，让增加的数量也同步保持增长，那会发生什么？

我们以背单词为例。第一天背10个，第二天比第一天多背5个，那就是15个。如果第三天背20个，这就属于增量不变（还是5个），是“状态难度2”级别；如果背21个，即第三天比第二天多背6个，增量6比前一个增量5（第二天比第一天多背5个）多1个，那么增量就在增长，增速保持稳定。

点评：如果你计算出第n天要背的单词的公式，那么你会发现这是一个与天数n有关的二次函数：$y=10+\frac{(n-1)\times(n+8)}{2}$。

状态难度4：每天做一件事，且增量与前一天总量保持比例稳定（复利稳定）。

举例：第一天背10个单词，第二天比第一天多背10%，即10×(1+10%)=11个，第三天比第二天多背10%，即10×(1+10%)≈12个。每一天都比前一天多10%，这个“比前一天多10%”一直保持稳定。

点评：这个就是很多人口中说的“指数级增长”，也被称作复利增长。指数级增长的增速也是指数，也就是说，这是一个增量越来越

大、越增长越快速的增长。指数的特点就是随着时间的推移而出现爆炸级增长。

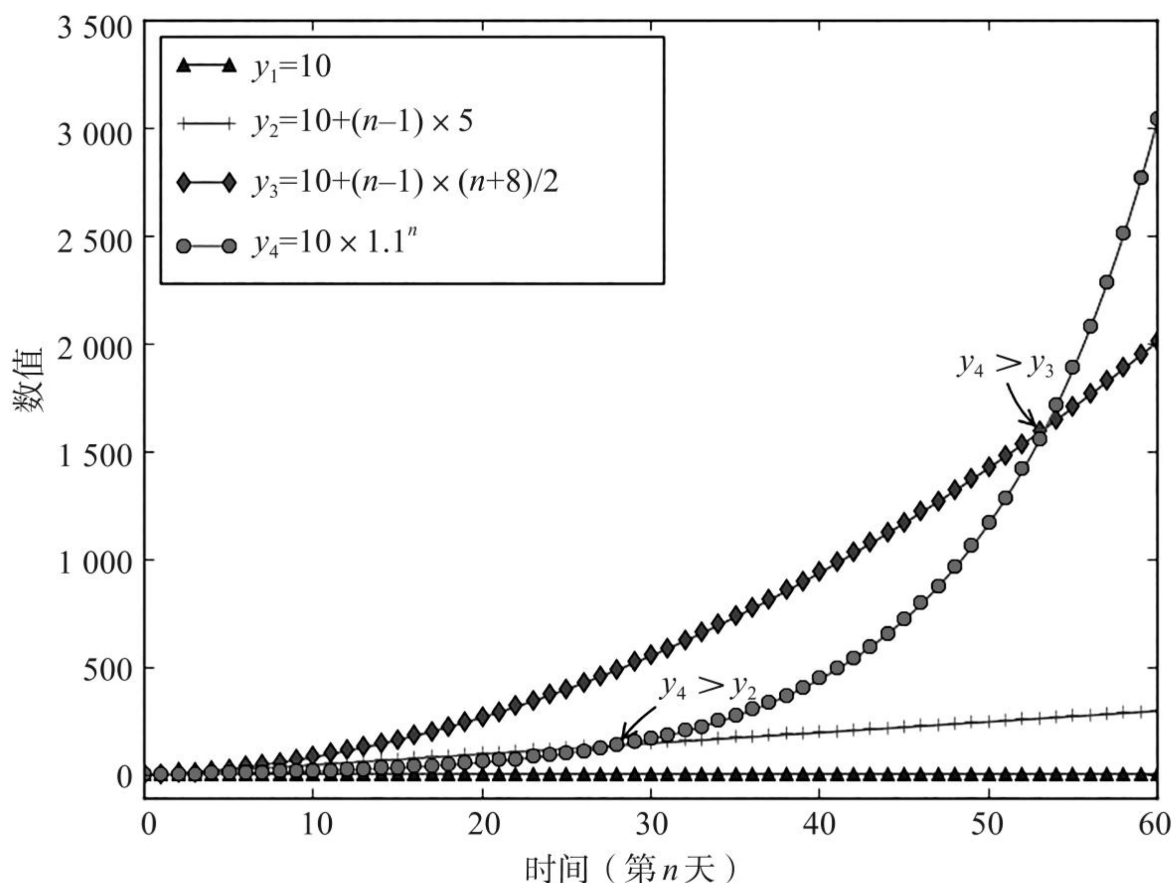
以上4种不同状态难度对应的增长公式如表A–1所示。

通过表A–1，我们可以看出，不同状态难度的增长速度是完全不一样的，这可以在“第*n*天增长公式”列中体现。注意，我特意将状态难度4的增量比利调低到10%，如果参照前面状态中每天增长5计算（增量比例为50%）那么经过100天，状态难度4的数量会达到10的18次方，也就是百万亿的级别。

我把4种难度级别画在了图A–2上，可以发现，从长期来看，最有威力的“状态难度4”（复利稳定）在一开始表现并不是最好的（图中的*y*4就代表状态难度4的增长情况）。我们从图A–2可以看到，在第20天前，“状态难度4”甚至连“状态难度2”的数量都没有达到；而直到第50天前，“状态难度4”数量仍然低于“状态难度3”。

表A-1 不同状态难度的增长公式

难度级别	第 1 天	第 2 天	第 3 天	第 4 天	……	第 n 天增长公式	第 100 天
状态难度 1	10	10	10	10		10	10
状态难度 2	10	15 (10+5)	20 (15+5)	25 (20+5)		$10+(n-1)\times 5$	505
状态难度 3	10	15 (10+5)	21 (15+6)	28 (21+7)		$10+(n-1)\times(n+8)/2$	5356
状态难度 4	10	$11=10\times(1+10\%)$	$12\approx 10\times(1+10\%)^2$	$13\approx 10\times(1+10\%)^3$		$10\times(1+10\%)^n$	137 806

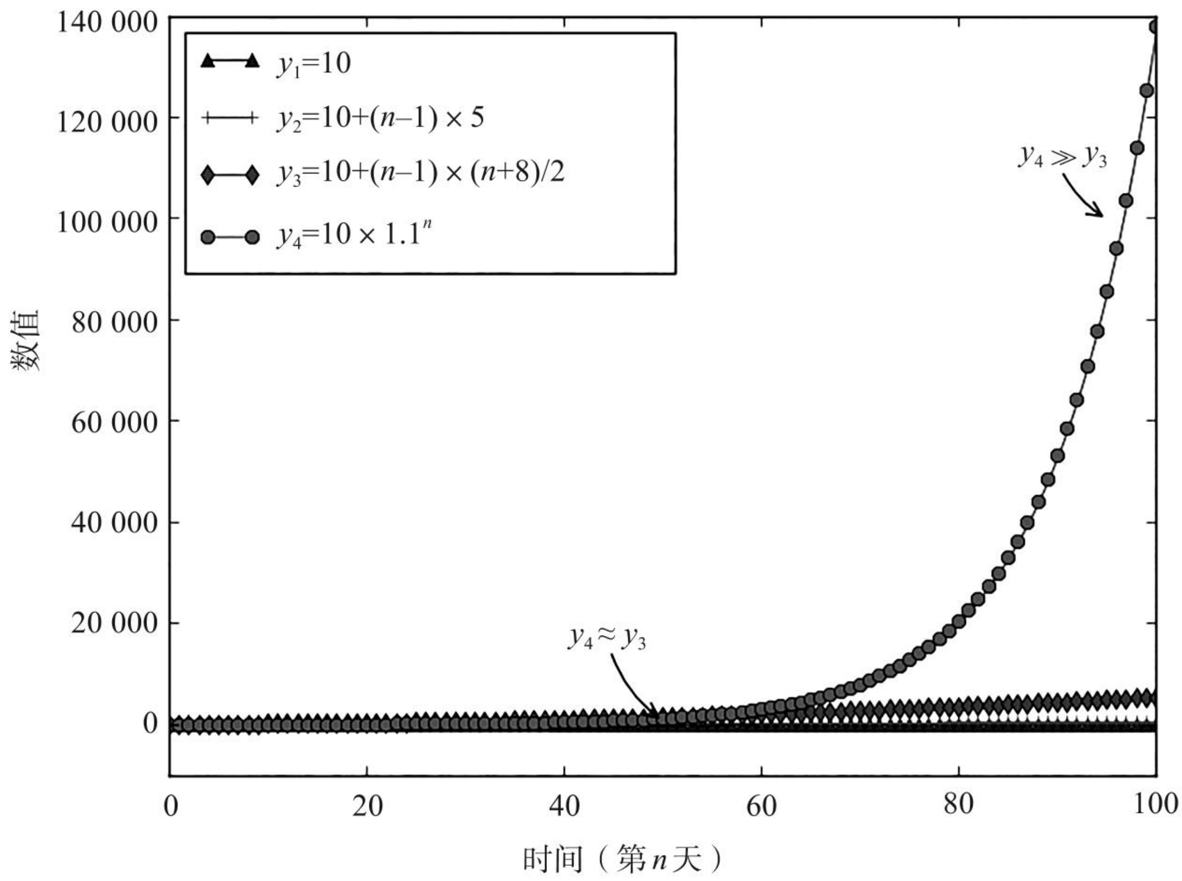


图A-2 前60天增长情况对比

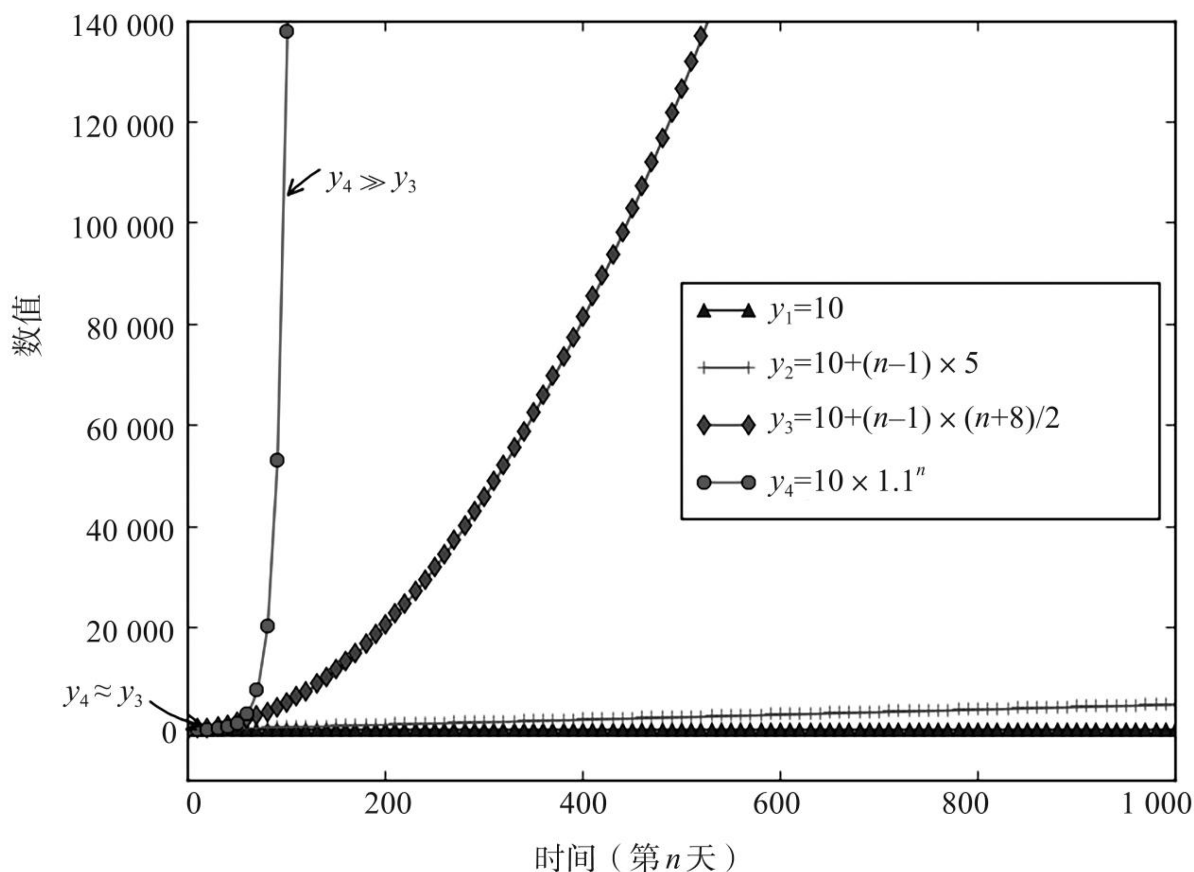
在图A–3中，到第100天的时候，“状态难度4”的增长情况已经远远大于其余3个难度的增长情况了。甚至在图A–2中我们看上去有明显差异的y_1、y_2、y_3，在100天尺度的图A–3中，紧紧靠在一起，相差已经不明显了。这也很好理解，y_4已经增长到十万的量级，那么y_1、y_2、y_3的差异自然不明显了。所以我在图A–3中把约第50天时的“状态难度3”和“状态难度4”标记成近似相等。

我们再看一下图A–4，把时间延伸到第1000天，并且纵坐标与图A–3一致。你可以看到，由于点线图太密，各种代表点的符号（三角形、菱形、圆形和加号）堆积在一起，为了便于阅读，在图A–4中我们采用了十分之一的采样比例绘制，即每10天绘制一个点。如果按照图A–1至图A–3每天1个点的画法，你会看到$y1$，$y2$，$y3$变成三条很粗

的线。而在图A–3中“状态难度4”所代表的线被迅速压缩到了左侧，几乎变成了一条冲天的直线，而“状态难度3”所代表的曲线，也和“状态难度2”拉开了距离。我们在图A–2中精心对比的数值差异，已经全部堆积在了图A–4的左下角。



图A-3 前100天增长情况对比



图A-4 前1000天增长情况对比

看完上面4种“状态难度”对应的3张图片所显示的变化后，你有什么感悟？我很久以前曾认真地执行过上面4个“状态难度”的步骤——从场景假设到公式推理，从数据计算到绘制图片（注意这样的过程也是一次具身认知体验），我发现我对于“状态稳定”或者所谓“增长”，有了前所未有的深刻理解。

以前学一次函数、二次函数、指数函数时，我只是按照书本知识照猫画虎，被动接收信息，自以为掌握了要领。但是当我用纸笔推算并独立完成上述过程时，我发现那一瞬间的体会和以前完全不在一个层次。

我建议你看到这里的时候，也独自用纸笔计算一下，然后用画图工具画出图片。在完成这些步骤后，你会获得一些新的体会，这些体

会与你以前只是被动地看将完全不同。我先来分享一些我的体会。

难度无止境。不管我们曾处于什么样的状态难度，总会有更难的状态。你以为每天做一件事情很不容易，但是保持每天增长又比每天做一件事更难。你以为保持每天增长不容易，但是每天增长得更多更快，又是新的挑战。即使做到状态难度4，后面还有更难的级别。

选择决定方向。我们对自己提出不同难度的状态要求，从而走上不同的轨道，最终通往不同的方向。等到我们发现方向不对的时候，不要忘记最开始是自己选择了这条道路。

路遥知马力，日久见人心。即使是指数级增长，“状态难度4”在一开始也不起眼，甚至连状态难度2和状态难度3的效果都达不到。但是随着时间的推移，我们发现，最终$y4$曲线把其他曲线甩出几条街。高效能的事情最开始未必会锋芒毕露，有时反而显得很简单甚至笨拙，但是简单不代表低效，越往后走，爆发的能量越大。有的人天生就是“王者”，只不过长得像“青铜”而已。[注]生活中有很多笨功夫，在一开始就是这样不起眼，但是如果你坚持每一次迭代的质量，最后完全可以秒杀其他人。这也印证了本书提到的，如果你做的是正确的事情，最开始你未必会得到正确的反馈，就像指数函数$y4$最开始的表现还不如线性函数$y2$。

“高难度”需要“大规模”支持。从个人成长的角度来看，最开始我们可能只是单枪匹马地行动，但是越往后走，难度越高，并会超越个人能力的范围。此时，我们需要团队协作才能完成更高难度的挑战。一个人也许很难实现“状态难度4”的增速，但是开一家公司，召集一个团队，从而实现业绩的爆发增长，是完全可以做到的。

从以上各个难度级别的对比可以看到，大多数人所经历的“持续开始—持续放弃”的循环怪圈，其实是最低的一个难度。创业者必须跨越第二级难度或者在第三级难度上下功夫。公司只有靠业绩增长、增速

变快，才能跑赢竞争对手。对于某些已经上市的公司来说，如果增速放缓，即使收入上涨，也会影响股价，打击投资人的信心。而增速放缓的意思就是，在第三级难度没有保持状态稳定。罗斯在《大脑的未来》一书中提道，从受精卵形成的1小时内，人的大脑就开始发育，经过10次分裂形成1000个细胞，经过20次分裂形成100万个细胞；9个月的时间，1个细胞会变成1000亿个神经元。这其实就是以“状态难度4”进行的。

经过这番梳理，如果你深处“持续开始—持续放弃”的循环怪圈，那么说明你只是在最简单的一个难度级别上挣扎。打开你的眼界，在脑海里形成对于更大世界的理解与感触，你会发现山外有山。劝君早日出此山，应对更大的挑战，不要在小山沟里流连忘返。

当你真正能从内心明白更大的难度在前方，就不会认为自己现在的问题是大问题。当格局扩大、尺度扩大、认知提升时，我们就犹如学会了如来神掌一般从天而降，所向披靡。

保持“时间持续”有多难

回到对持续的定义——某种状态随着时间的不断演进而保持稳定，即除了持续保持各种“状态”外，我们必须考虑“时间的演进”。时间是单向流动的，我们只能跟随时间的河流流向下游，却无法让时间倒流。

“时间持续”的难度，其实体现在长度上。但是，时间也有很多不同的单位，我们权且以地球自转一圈，昼夜切换一次——“天”为基本单位，进行分类讨论。不同的时间长度也意味着不同的难度（我们以10^n代表时间的长度）。

时间难度1：持续保持某种“状态”10天以上（10^1）

举例：连续10天早起，连续10天跑步，连续10天读书，等等。

点评：10天比一周稍长一点，根据我做持续行动主题社群积累的数据，大多数人在“持续开始—持续放弃”的循环怪圈中所经历的时间长度为一周左右。

时间难度2：持续保持某种“状态”100天以上（10^2）

举例：连续100天早起，连续100天跑步，连续100天读书，等等。

点评：100天就是3个月左右，当你持续把一件事情做3个月时，你会养成一个新习惯。

时间难度3：持续保持某种“状态”1000天以上（10^3）

举例：连续1000天早起，连续1000天跑步，连续1000天读书，等等。

点评：1000天是3年左右，如果3年专注一个方向，那么你可以在行业里找到不错的工作谋生。我个人通过3年时间的写作，出版了第一本书《刻意学习》，在业界也获得了一定的影响力。而这本书也影响了很多人持续写作，出版了他们自己的新书。

时间难度4：持续保持某种“状态”10000天以上（10^4）

举例：10000天即30年左右，如果你在20岁的时候进入某个行业，深耕30年，那么你或许会成为一名专家或者行业领军人物。2017年增选的中科院院士，平均年龄54岁。如果一个人24岁时参加工作，在某个领域深耕30年，而且又有一定的时运加持，那么他当上院士的时候，正好与“时间难度4”的时间量级相吻合。

点评：难度越高，能做到的人越少，持续行动超过30年的，已经属于社会精英或者国家栋梁了。

时间难度5：持续保持某种“状态”100000天以上（10^5）

举例：300年的跨度就是朝代政权持续时间的量级：唐朝历时289年，宋朝历时319年，明朝历时276年，清朝历时295年……大多都是300年左右的量级。300年往往也是家族兴替的周期，山西有许多著名的家族大院，例如乔家大院、王家大院，它们跨越清朝，历经鼎盛繁华，最终衰败。

点评：这个难度，已经超出一个人的寿命极限了，变成了团体与组织要应对的事情。

从这个时间难度分级可以看到，我们在大多数情况下可能只是在时间难度1和时间难度2之间反复徘徊。在时间难度等级上，如果我们能克服的难度能上升一个级别，那么我们的生活状态、社会地位、取得的成就都会上一个台阶。

“状态持续”×“时间持续”=“大格局大尺度”

我们把“状态难度”与“时间难度”各自对应起来，于是发现更多好玩的事情。

首先，任意一个状态持续的时间长度不同，难度也不一样。一个人好好活着算一个“状态难度1”的事情，每天睁开眼睛、保持呼吸、心情舒畅就好。我们通常说的“长命百岁”，对应到时间难度4，也是能够实现的。

对应到“时间难度5”的“状态难度”相当于“好好活着，活300年”，这件事情目前还没有谁能做到。但是，把“个体”问题升级成一个“团体”问题，一个家族要在“时间持续”上保持300年的跨度，难度就不大

了——目前，社会上的每一个人，上溯300年，总是可以在找到自己的祖先。

我把“状态难度”与“时间难度”的不同等级对应起来，放到一张表格（见表A–2）中，并在其中注明了一些案例情况。比如我把新闻热点传播归为“时间难度1、状态难度4”，因为一个新闻能够呈几何级数传播但是持续时间在一周左右之后，便会从公众视野淡出。再比如社会思潮变迁，我将其归为“时间难度4、状态难度1”，因为断层式的思想改变一般需要一代人的时间。最近抖音与拼多多崛起，我认为这种现象属于“状态难度4、时间难度3”，因为从平台创立到为大众所熟知大概需要3年的时间。

通过两个维度的分析，你可以尝试把任何生活中看到的现象填入表格中相应的位置。

表A-2 “状态难度”与“时间难度”对应的生活现象

案例	时间难度1（10天）	时间难度2（100天）	时间难度3（3年）	时间难度4（30年）	时间难度5（300年）
状态难度1（数量稳定）	起床	跑步瘦身	个人成长	社会思潮变迁	朝代持续，家族繁衍
状态难度2（增量稳定）	短期课程教学	在线训练营	职场发展	人口数量变化	日本长寿企业
状态难度3（增速稳定）	裂变营销	比特币牛市	微信崛起	成为阿里巴巴合伙人	宗教传播
状态难度4（复利稳定）	新闻热点传播	胎儿发育	抖音、拼多多崛起	中国经济增长	

其次，通过“状态难度”和“时间难度”的对应，我们建立了理解世界与描述世界的方式。在认知的世界中，最宝贵的其实是独立的想法，这些想法必须是从头脑中“生长”出来的，而不是来自外界的灌输。灌输的想法往往会给我们带来幻觉——我们以为自己懂了，但是

无法将它们应用到生活中。就像我在高中上数学课听老师讲例题一样，自己感觉什么都会，下课后一做题，就原形毕露。

我们通过上述分析，梳理出了状态和时间的概念，构建了一个认知框架。在这个框架中，我们可以把社会现象或者各种领域的知识归到框架中的某个分类下。这样一来，我们就在心中创建了一张架构图。在架构图中，我们有明确的概念，知道某个知识应该处于什么位置，应该花多少精力去处理。这是一种知识管理的方式，就像自己种植的庄稼一样，属于我们自己的资产，终身受益。

最后，在自己创建的架构图中，发现自己的知识盲点。“状态难度”和“时间难度”这两个维度交织起来，就像一个筛子，我们可以通过这个结构发现自己的知识盲点。

以我为例，我在个人成长和持续行动领域积累了大量的经验。大多数关于个人如何取得进步，如何突破的话题，我都有所涉猎，而这些知识其实主要集中在“时间难度3”和“状态难度2”的范围之内（表A–2中的左上角）。如果不刻意学习，就待在舒适区之内，那么我并不需要跑到其他区域，也可以生活得很好。

但是，一旦我建立了大尺度、大格局的知识体系，就会发现我只是蜷缩在精神世界的一个小小角落，还有很大的空间没有涉足。于是我自然会想到，能不能继续努力，把剩下不太了解的区域也学习一番。

这样一来，我可以把新领域的知识加到我原有的知识体系当中，形成关联（参见图A–1中将不同层次的认知整合到一起的示例），让原有知识形成复利稳定增长（这就是“状态难度4”的增长）。如果我能持续做下去，达到“时间难度4”，经过30年的积累，那么我的成长空间简直无法估量。而这个过程的确可以用一生的时间去完善，我想这才

是终身学习者的使命所在。有了这样大尺度、大格局的认知框架，你会发现你的每一次努力都非同寻常。

读到这里，你也可以尝试梳理一下你的知识体系，看看自己的知识分布在哪个区域。如果你梳理完之后，发现自己所知甚少，那说明你需要开始自己的认知升级之旅。我就是一名个人认知升级专家，不断践行持续行动、刻意学习、认知升级的方法，而且我会在我的社群ScalersTalk成长会当中（不管是线上还是线下）与小伙伴共享这些过程。如果你有兴趣和我们一起持续做这样一件事情，相信你一定能通过这本书的线索找到我们。

持续行动很难吗？我们每个人都是持续行动的专家，都有持续行动的经验。我们生活在这个时代，就说明我们的祖先已经经受了千百万年持续行动的考验。我们每个人都有“持续行动”的基因，都有“刻意学习”的潜能，都是自己的“个人认知升级专家”，我们要做的就是不断让新认知在头脑中自然生长，变成我们的一部分，成为我们的认知武装。这要求我们用一生的时间持续行动，刻意学习，认知升级。

感谢在持续行动的道路上遇见你，我们未来再会！



微信扫描二维码，和我一起持续行动

1. “王者”和“青铜”是游戏用语，指玩家的段位。——编者注